Das Schuhfilialsystem unter Berücksichtigung deutscher und schweizer Verhältnisse

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Doktorwürde
der Hohen Juristischen Fakultät
(Rechts- und Staatswissenschaften Gruppe I)
der Universität Bern

vorgelegt von

Gerhard Hammerstein
aus Potsdam

Die Fakultät hat diese Arbeit am 18. Juli 1934 auf Antrag von Prof. Dr. Töndury als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Risse-Verlag, Dresden-A. 1, Schießgasse 1

1934

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Seite 31—48 der Dissertation sind in der Schweizerischen Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 1934 Heft 13 S. 1—17 erschienen.

Inhalts-Verzeichnis.

Seite

Einleitung: Die Wandlungen in der Schuhherstellung und -verteilung 5

1. Abschn.: Das Schuhfilialsystem in Deutschland vor dem Kriege . 6

2. Abschn.: Die Marktentwicklung der deutschen Schuhwirtschaft nach dem Kriege 7

3. Abschn.: Die Ursachen für die Ausbreitung des deutschen Filialsystems nach dem Kriege

1. Die Filialen des Fabrikanten
a) Die Rationalisierung der Schuhindustrie 12
b) Die Absatzschwierigkeiten der Schuhindustrie . . 14
c) Die Insolvenzen in der Schuhwirtschaft 14
d) Die verbleibenden Abnehmergruppen der Schuhindustrie 16
2. Die Filialen des Grossisten 16
3. Die Filialen der Detaillisten 17

4. Abschn.: Das Vordringen der deutschen Schuhfilialbetriebe und ihre umsatzmäßige Bedeutung 20

5. Abschn.: Die Entwicklung des schweizerischen Schuhfilialsystems

1. Die Anfänge der schweizerischen Selbstdetaillierung (Das verhüllte Schuhfilialsystem) 25
2. Die Marktlage der schweizerischen Schuhwirtschaft seit 1929 26
3. Die zweite Phase der schweizerischen Selbstdetaillierung (Das offene Schuhfilialsystem) 29

6. Abschn.: Die Bedeutung des schweizerischen Schuhfilialsystems . 31

7. Abschn.: Die Struktur der Schuhfilialbetriebe

1. Die Sortimentsschuhfilialen 35
2. Die spezialisierten Schuhfilialen 39

8. Abschn.: Die Organisation des Schuhfilialsystems 42

9. Abschn.: Die Selbstkosten im Schuhfilialsystem

1. Der Ankaufspreis 48
2. Die Gemeinkosten 49
a) Ihr Anteil am Umsatz 49
b) Ihre Entwicklung 50

10. Abschn: Kritische Betrachtung des Schuhfilialsystems

1. Die Fehlexperimente selbstdetaillierender Schuhfabriken 55
a) Außerbetriebliche Gründe 56
b) Innerbetriebliche Gründe 56
2. Die erfolgreichen Schuhfilialsysteme 58
3. Die volkswirtschaftlichen Wirkungen des Schuhfilialsystems 59

Anhang:

Verzeichnis der deutschen Schuhfilialbetriebe.

Tabellen

Literaturverzeichnis.

Inhalts-Verzeichnis.

Einleitung:

Die Wandlungen in der Schuhherstellung- und verteilung.

Mit der Erfindung der Nähmaschine[1]), der in den 70er Jahren die Mackay(Sohlendurchnäh)maschine[1]) folgte, trat an die Stelle der handwerksmäßigen die mechanische Schuhherstellung. Aus der Produktion für den Verbraucher war eine Produktion für den Markt geworden. Die notwendige Folge war die Entwicklung des Schuhhandels. Seine Funktionen wurden anfangs von dem Schuhmachermeister übernommen. Die industrielle Schuhproduktion verlangt jedoch aus Gründen der Kostensenkung Massenherstellung. Massenproduktion hat nun Massenabsatz zur Voraussetzung. Die von traditionalitisch handwerklichen Prinzipien geleiteten Absatzmethoden genügten bald nicht mehr zur Verteilung der wachsenden industriellen Schuhproduktion. Um daher einen Massenabsatz zu erreichen, nahmen Schuhindustrielle die Absatzorganisation selbst in die Hand. Und da die optimale Größe des einzelnen Handelsbetriebes bald erreicht war, suchte man durch räumliche Gliederung das Wirkungsfeld zu erweitern. So entsteht das Schuhfilialsystem[2]), das wir nachstehend definieren als eine Organisation im Einzelhandel, „die in dezentralisierten Verkaufsstellen ihre Waren an letzte Konsumenten absetzt, unter Oberleitung und Kontrolle einer Zentrale, die alle andern Handelsfunktionen ausübt[3])".

So ergibt sich als Begriffsmerkmal die Zentrale, die außer dem Verkauf alle andern Handelsfunktionen vornimmt. Der Filialbegriff ist damit dem des französischen „maison à succursales multiples" und des amerikanischen „Chain store"[4]) sehr ähnlich.

Als Träger dieses Schuhfilialsystems treten heute auf:

a) der Fabrikant,
b) der Großhändler,
c) der Einzelhändler.

---

[1]) Die Nähmaschine ermöglichte das Zusammensteppen der Oberlederteile. Mit Hilfe der von dem Amerikaner Mackay erfundenen Sohlendurchnähmaschine war nun auch eine mechanische Verbindung von Oberleder (Schaft) und Sohle (Bodenleder) möglich.

[2]) Der Kürze wegen gebrauchen wir in vorliegender Arbeit nicht den Ausdruck Filialgeschäft, sondern „Filiale" resp. Filialsystem.

[3]) S. Umbach, Martin, „Die amerikanischen Kettenladenbetriebe", Leipzig 1929. S. 65. — Ehrlicher, Harald: „Das Massenfilialsystem". Stuttgart 1931. S. 3/4.

[4]) Das schweizer. neutrale Schuhfilialsystem deckt sich mit dem Begriff des Chain store allerdings nicht, da der Chain store auch in bezug auf die Aufmachung auf eine äußerliche Einheitlichkeit hindeutet.

1. Abschnitt:

Das Schuhfilialsystem in Deutschland vor dem Kriege.

Das Filialsystem als Verkausmethode wurde in der Schuhbranche zuerst von Schuhfabriken angewandt. Die im Jahre 1886 gegründete Schuhfabrik Conrad Tack in Burg belieferte ursprünglich den Schuheinzelhandel und errichtete dann im Jahre 1893 eigene Verkaufsstellen[5]). Zur gleichen Zeit erschien eine gefährliche ausländische Großkonkurrenz auf dem deutschen Schuhmarkt. Die italienische Schuhfabrik Rovatti & Cie. errichtete in fast allen größeren deutschen Städten Filialgeschäfte, und während im Rheinland sich belgische Schuhfabrikfilialen ausbreiteten, folgte gegen Ende des 19. Jahrhunderts die Schuhfabrik A. Fränkel (Turul) aus Temesvar (heute Rumänien). Turul unterhielt um die Jahrhundertwende in Deutschland etwa 30 Filialen, in denen Schuhe zu den Einheitspreislagen 6,75, 7,75 und 9,75 M. verkauft wurden. Ganz neuartig für die Branche waren die billigen Preise, zu denen die ausländischen Schuhfabriken verkauften.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts erwuchs den deutschen Schuhhändlern eine neue scharfe „ausländische Konkurrenz". Bedeutende amerikanische Schuhfabriken eröffneten in größeren Städten Deutschlands ihre Detailgeschäfte[6]). Während sich die Struktur der bisherigen Fabrikfilialen auf den Absatz billiger Waren minderer Qualität erstreckte, brachten die Amerikaner den qualitativ hochwertigen Rahmenschuh auf den Markt[7]). Diese Rahmenschuhe waren leichter, eleganter und dauerhafter als die deutschen maschinengenähten (durchgenähten) Schuhe, die den amerikanischen bei weitem nicht gleichwertig waren. So war es kein Wunder, daß diese Firmen trotz der verhältnismäßig hohen Einheitspreise (16,50, 18,50 und darüber) große Erfolge hatten.

Die deutschen Händler, die sich druch die amerikanische Konkurrenz bedroht fühlten, übten nun auf die deutsche Schuhindustrie einen starken Druck aus. Eine allmähliche Umstellung vieler Betriebe nach amerikanischem Muster war die Folge. Um etwa 1907 kann die amerikanische Gefahr als überwunden angesehen werden, vor allem durch das Auftreten der großen deutschen Schuhunternehmungen Salamander und Mercedes mit ihren „Spezialfilialen".

---

[5]) Im Jahre 1897 wurde der Umsatz dieser Firma bereits auf 3 Millionen Mark jährlich beziffert (s. Goldenes Buch der Schuh- und Lederwirtschaft, Jubiläumsausgabe von „Schuh und Leder", Berlin 1932. S. 254).

[6])So errichtete die Schuhfabrik Rice u. Hutchins, Boston, die die The Vera Schuhe fabrizierte, in Berlin die American Shoe Stores G. m. b. H., die in deutschen Großstädten Filialen unterhielt. Bald folgte der Amerikaner Barthmann in der Errichtung von Schuhfilialgeschäften.

[7]) Die Vereinigten Staaten waren infolge ständiger Verbesserung und Neuerfindung von Schuhmaschinen auf dem Gebiete der Schuhfabrikation führend. Dank der Erfindung des Amerikaners Goodyear war man in der Lage, auf maschinellem Wege einen „Rahmenschuh" herzustellen. Bei diesem Schuh wird der Rahmen mit der Lippe der Brandsohle und dem Schaft zusammen eingestochen, so daß die Naht nicht auf der Brandsohlenfläche liegt. Durch die Erfindung dieses Systems war der mechanisch erzeugte Schuh dem handwerksmäßigen ebenbürtig geworden.

Gegen Anfang des 20. Jahrhunderts kann man überhaupt die „ausländische Konkurrenz" als überwunden betrachten. Lediglich die Wirkungen in Form von strukturellen Wandlungen der Absatzorganisation sind geblieben. Wir können deutlich zwei Richtungen herausstellen, die beide auf Spezialisierung im Absatz hinauslaufen, die durch Filialen verwirklicht wurde.

Einmal beobachten wir die Tendenz, billiges Massenschuhwerk minderer Qualität zu niedrigen Einheitspreisen auf den Markt zu bringen; sie wurde durch Rovatti u. Turul[8]) angestrebt und später durch deutsche Filialbetriebe wie Romeo und Neptun[9]) nachgeahmt.

Die zweite Richtung, die sich feststellen läßt, geht dahin, hochwertige Qualitätsschuhe zu Serienpreisen auf den Markt zu bringen. Sie ist außerordentlich entscheidend für die Entwicklung der gesamten Schuhbranche gewesen. Sie wird repräsentiert durch die beiden nach amerikanischem Muster gebildeten Betriebe „Salamander" und „Mercedes". In ihren Filialen wurden Rahmen-Schuhe zu den Einheitspreisen von 12,50, 14,50 und 16,50 M. verkauft.

Die dritte Welle der Selbstdetaillierung setzt nach dem Kriege ein. Wieder gab das Erscheinen einer ausländischen Konkurrenz Anlaß zu gewaltigen Umwälzungen auf dem einheimischen Schuhmarkt. Die Strukturveränderungen, die bereits im Gange waren und der vorliegenden Arbeit zugrunde liegen, werden durch Batas Erscheinen auf dem Weltmarkt beschleunigt.

2. Abschnitt:

Die Marktentwicklung der deutschen Schuhwirtschaft nach dem Kriege.

Die Strukturwandlungen, die sich nach dem Kriege im Schuheinzelhandel vollziehen, stehen im engen Zusammenhang mit der Marktentwicklung in der deutschen Schuhwirtschaft.

Die Entwicklung der Schuhpreise zeigt seit Mitte des Jahres 1928 ständig eine fallende Tendenz. Für die Bewegung der Schuheinzelhandelspreise (s. Bild 3) ist zunächst die Preisentwicklung in den vorgelagerten Wirtschaftsstufen maßgebend. Ein anschauliches Bild für den Preisrückgang, der sich durch die verschiedenen Stufen der Häute-, Leder- und Schuhwirtschaft durchsetzt, geben die abgebildeten Preiskurven (s. Bild 1—3). Ihr Verlauf wird von Wirtschaftsstufe zu Wirtschaftsstufe flacher. Bei der Betrachtung der Schuhpreiskurven bleibt zu berücksichtigen, daß der Lederwert eines Schuhes etwa die Hälfte seines Gesamtwertes ausmacht. Der Verlauf der Schuhpreise (Großhandelspreise s. Bild 2) ist jedoch nicht nur von den Vorstufen, also dem Sturz der Rohstoffpreise her bestimmt; in gleicher Richtung wirkte die Leistungssteigerung der deutschen Schuhindustrie. Sie ist auf konjunkturelle und strukturelle Ursachen zurückzuführen, die auf der Beschaffungs- und Absatzseite der deutschen Schuhindustrie liegen. Der deutsche Schuhhandel erhöhte in den Jahren 1924—27 seine

---

[8]) Die Filialen dieser Firmen verschwanden vor und während der Kriegszeit.

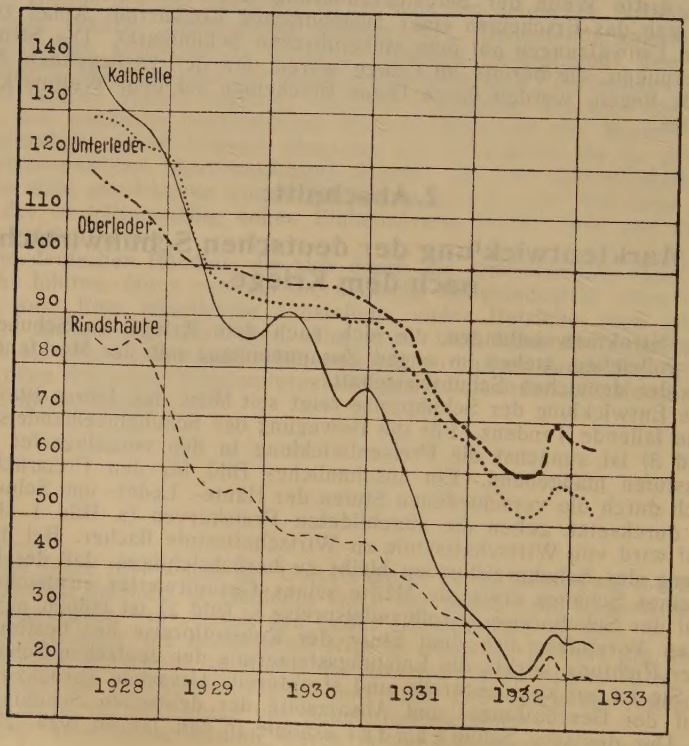
[9]) Diese Geschäfte wurden 1929 durch Bata übernommen.

durch die Inflation stark verminderten Verkaufsläger beträchtlich. Sie stiegen von 500 Millionen Mark im Jahre 1925 auf 700 Millionen Mark im Jahre 1928[10]). So setzte in den Jahren 1926/27 eine rasche Zunahme der Schuhproduktion ein. Verstärkt wurde sie von der Beschaffungsseite her durch die Häutehausse (1927), die zu besonders starker Eindeckung Veranlassung gab. So erreichte die deutsche Lederschuhproduktion 1927 ihren Höchststand von 78 400 000 Paar.

Die strukturellen Ursachen, die zur Ausdehnung der Schuhproduktion führten, liegen in den Wandlungen im Schuhverbrauch. Der Damenschuh begann zum Modeartikel zu werden, der zwar leichter verarbeitet, dafür aber häufiger gekauft wurde.

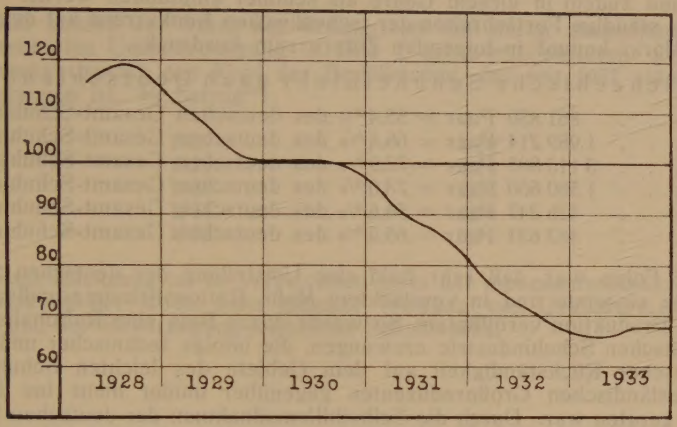
Bild 1

Preisbewegung der Häute und Leder*) 1925 = 100

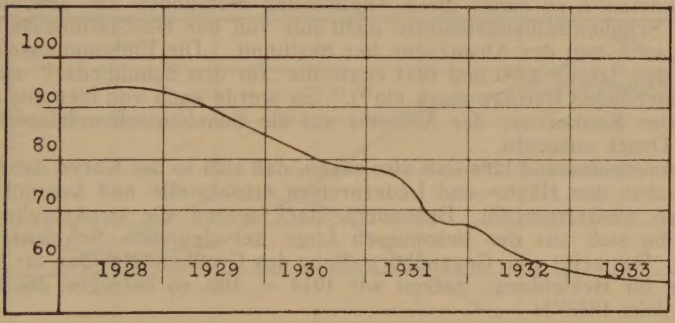


[10]) Vierteljahrsheft für Konjunkturforschung, Berlin 1934, Heft 1, S. 41.
*) Nach Angabe des Statistischen Reichsamtes Berlin.

Bewegung der Großhandelpreise für Schuhe [11]) 1925 = 100
Bild 2



Bewegung der Kleinhandelpreise für Schuhe [12]) 1925 = 100
Bild 3



So hatte zu dieser Zeit eine Welle der Mechanisierung eingesetzt, die Leistungssteigerung und Preisfall zur Folge hatte. Der Sturz der Schuhpreise, der sich bis dahin aus den verbilligten Material-, Lohn- und Handlungsunkosten organisch ergab, wurde noch dadurch verstärkt, daß die Einfuhr von Schuhen aus der Tschechoslowakei das Preisniveau auf dem Inlandsmarkt künstlich drückte. Es wäre somit nie zu einem derartigen Sturz der Schuhpreise gekommen, wenn nicht noch dieses Moment hinzugekommen wäre: „Die Abwehr der ausländischen Massen-

[11]) Nach Feststellungen des Stat. Reichsamtes Berlin.

[12]) Nach Angaben der Durchschnittsschuhpreise (für Leder und Hausschuhe) einer bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmung. Da der deutsche Kleinhandelsindex für Schuhe infolge seiner veralteten Auswahl unrepräsentativ ist, wurde von seiner Veröffentlichung abgesehen.

ware". Im Jahre 1927 war Bata auf dem Weltmarkt erschienen. Er brachte einen leichten Damenmodeschuh, der weit billiger war als ein deutscher und zudem in diesem Genre als schöner empfunden wurde.

Das ständige Fortschreiten der tschechischen Konkurrenz auf dem deutschen Markt kommt in folgenden Ziffern zum Ausdruck:

Tschechische Schuheinfuhr nach Deutschland:

1926 . . .	861 830 Paar	= 55,4 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports
1927 . . .	1 989 214 Paar	= 66,4 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports
1928 . . .	3 113 805 Paar	= 72,9 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports
1929 . . .	1 580 660 Paar	= 73,0 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports
1930 . . .	426 247 Paar	= 54,6 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports
1931 . . .	483 631 Paar	= 65,0 %	des deutschen Gesamt-Schuhimports

Die Folge war, daß sehr bald eine Umstellung der deutschen Schuhindustrie einsetzte und in verstärktem Maße Rationalisierungsmaßnahmen, die die Produktion verbilligten. So wurde durch Bata eine Rationalisierung der deutschen Schuhindustrie erzwungen. die infolge technischer und organisatorischer Rückständigkeit auf dem Gebiete des leichten Schuhwerks dem ausländischen Großproduzenten gegenüber immer mehr ins Hintertreffen geraten war. Durch die Selbsthilfemaßnahmen der deutschen Schuhindustrie gestaltete sich ihre erheblich passive Handelsbilanz bald zu einer bedeutenden aktiven um. Während 1928 der deutsche Schuhaußenhandel mit 16 Millionen Mark passiv war, konnte die Bilanz schon 1929 gegen 9 Millionen Mark und 1930 mit rund 30 Millionen Mark aktiv gestaltet werden.

Dem Verlauf der Großhandelspreise haben sich die Schuheinzelhandelspreise im starken Maße angepaßt. Berücksichtigt man die Starrheit der Verteilungskosten[13]), so mutet diese Angleichung erstaunlich an. Jedoch wurden die Schuheinzelhandelspreise nicht nur von der Beschaffungsseite her, sondern auch von der Absatzseite her bestimmt. „Die Einkommenschrumpfung in den Jahren 1930 und 1931 engte die „für den Schuhbedarf" zur Verfügung stehenden Beträge stark ein[14])." So wurde auch von hier aus infolge verstärkter Konkurrenz der Anbieter auf die Schuheinzelhandelspreise ein starker Druck ausgeübt.

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß sich in der Kurve der Schuhpreise neben den Häute- und Lederpreisen strukturelle und konjunkturelle Vorgänge wiederspiegeln. Besonders stark waren die strukturellen Einflüsse, die sich aus der besonderen Lage der deutchen Schuhwirtschaft ergeben. Das zeigt eine Gegenüberstellung des Großhandelsindex für Schuhe mit dem für Bekleidung. Setzen wir 1913 = 100, so betrugen die Indices für das Jahr 1933[15]):

---

[13]) 78,5 % der Gemeinkosten im Schuheinzelhandel sind fixer Natur. (S. Richtzahlen für den Schuheinzelhandel: Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel Nr. 10, Berlin 1932, S. 39.)

[14]) S. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft Nr. 32: „Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel 1924 bis 1932", Berlin 1933, S. 12.

Ein Teil der Lebenshaltungskosten, wie Ausgaben für Ernährung, Wohnung, Licht, Heizung und Versicherung war konstant geblieben und relativ angestiegen. Wie empfindlich der Schuhbedarf auf den Einkommensrückgang reagierte, geht daraus hervor, daß der Anteil des Schuheinzelhandels am gesamten deutschen Einzelhandelumsatz von 3,4 % im Jahre 1928 auf 3,1 % im Jahre 1921 gesunken ist, während der Anteil des Nahrungsmittelhandels am gesamten deutschen Einzelhandelsumsatz von 27,2 % 1928 auf 27,4 % 1931 gestiegen ist. (S. oben genanntes Sonderheft Nr. 32, S. 10.)

[15]) S. Wirtschaft u. Statistik, Berlin, Jahrg. 1934, Heft 2.

Großhandelsindex für Bekleidung	115,5
Großhandelsindex für Schuhe	91,6

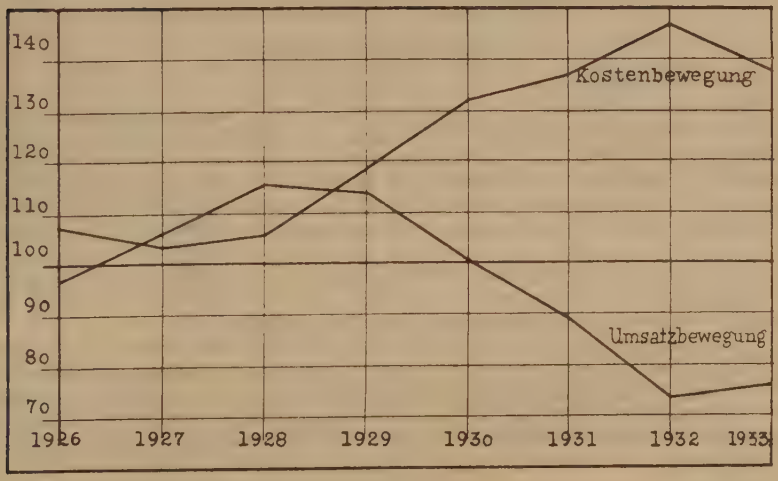
Doch konnte der Sturz der Schuhpreise den durch Einkommensrückgang bedingten Umsatzrückgang (s. Bild 4) nicht kompensieren. Das zeigt der Schuhverbrauch pro Kopf der Bevölkerung, der seit 1927 ständig zurückgegangen ist. Er betrug[16]):

1927	1,24
1929	1,14
1930	1,04
1931	0,96
1932	0,91

Dieser Rückgang ist zu verzeichnen trotz der mengenumsatzausweitenden Wirkung der Mode, trotz gleicher Wirkung von Qualitätsverschlechterung und der Bevorzugung leichteren Schuhwerks.

Umsatz- und Kostenentwicklung im deutschen Schuheinzelhandel [17])
1926 — 1933 (1925 = 100)

Bild 4

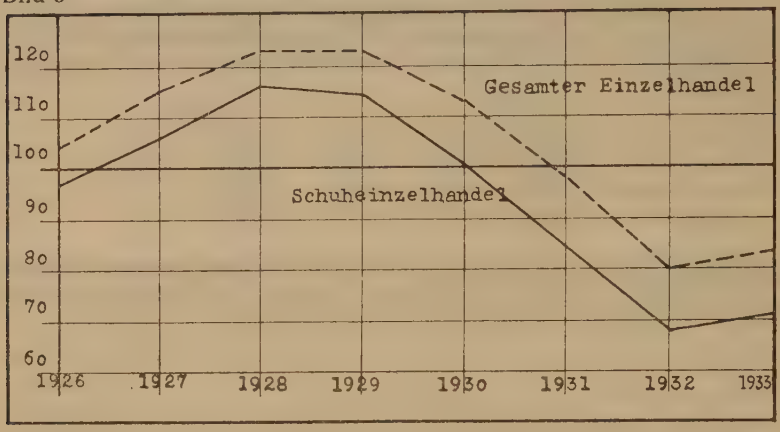


[16]) Tätigkeitsbericht des Reichsverbandes der deutschen Schuhindustrie. 1932 u. 1933.

[17]) Werte auf Grund der Feststellungen der Forschungsstelle für den Handel, Berlin.

Umsatzentwicklung im ges. deutschen Einzelhandel [18]) und im Schuheinzelhandel 1926 — 1933 (1925 = 100)

Bild 5



3. Abschnitt:

Die Ursachen für die Ausbreitung des deutschen Schuhfilialsystems nach dem Kriege.

1. Die Filialen des Fabrikanten.

a) Die Rationalisierung der Schuhindustrie.

Die Rationalisierung und Selbstdetaillierung der Schuhindustrie sind einander gegenseitig bedingt. Die durch maschinelle Neuinvestionen und Verbesserungen erwirkte Leistungssteigerung ließ verschiedene Hersteller zum Fabrikfilialsystem übergehen, um sich größere Absatzmöglichkeiten zu verschaffen. Andererseits waren bei den meisten Schuhfabriken für die Rationalisierung[19]) noch besondere fabrikatorische Hindernisse zu über-

[18]) Werte auf Grund der Feststellungen des Instituts für Konjunkturforschung Berlin. Diese weichen infolge der verschiedenen Auswahl der Betriebe ein wenig von denen der Forschungsstelle ab.

[19]) Im Mittelpunkt der Rationalisierungsmaßnahmen stand das Problem der Fließarbeit. Bestimmend für seine Einführung wirkten folgende Momente: Die Raumverhältnisse, der Kapitalmangel, die Vermeidung von Leerlauf und endlich die späte Disposition des Handels. Je einheitlicher die Artikel, desto zweckmäßiger war nun die Verwendung des Fließbandes. (Vermeidung der Umstellung der Maschinen und weitgehende Ausnutzung derselben.) Voraussetzung für die Bandarbeit waren deshalb Massenproduktion und Spezialisierung. Beides schien durch eigene Filialen möglich. Zu diesen Feststellungen kamen die Sachverständigen des Enquetausschusses der Schuhindustrie im Jahre 1928. (S. Enquetauschuß 5. Arbeitsgruppe, Bd. 2, Die deutsche Schuhindustrie. Berlin 1930, S. 43—62.)

Inzwischen haben jedoch viele Schuhfabriken infolge des immer stärker werdenden Einflusses der Schuhmode das Fließsystem wieder abgeschafft. Beibehalten wurde es nur teilweise für risikolose Fabrikationszweige, wie Herrenschuhe, Kinderschuhe und Hausschuhe.

winden. Eine rationelle Herstellung war nur durch Spezialisierung möglich. Die Spezialisierung scheiterte jedoch einerseits an der Mentalität des Fabrikanten, der dem Händler möglichst alles liefern wollte, andererseits am Händler, der auf den Fabrikantenkredit angewiesen war und möglichst alles bei dem kreditgebenden Fabrikanten kaufen wollte. Dazu kamen die Sonderwünsche der Einzelhändler, die eine vielfältige und kostspielige Musterkollektion verlangten, die die Fabrikation zersplitterte. Das Streben nach Beschränkung in der Modellzahl war deshalb für die Fabrikdetaillierung maßgebend. Erst durch ein eigenes Filialsystem schien es möglich, große einheitliche Partien durch den Betrieb gehen zu lassen und das laufende Band einzuführen. Auf diese Weise konnte die Produktion vereinfacht und die Durchlaufdauer verkürzt werden. So schien die umgestellte Produktion bei gesenkten Verkaufspreisen einen möglichst gleichbleibenden Absatz durch Filialen und entsprechende Verpflichtungen der Abnehmer (Alleinverkaufsstellen) zu sichern.

Zur Einführung dieses neuen Systems kam noch ein weiterer Umstand hinzu. Der weitgehenden Rationalisierung auf dem Gebiete der Schuhherstellung wollte man eine entsprechende Rationalisierung auf dem Gebiete der Schuhverteilung zur Seite stellen. Bereits vor der Rationalisierung der Schuhindustrie waren die Herstellungskosten eines Schuhes billiger als die gesamten Verteilungskosten dieses Produktes[20]). Unverhältnismäßig stark wuchs noch der Anteil der Vertriebskosten in der Krise an. Und da 78,5 % der Gemeinkosten im Schuheinzelhandel fixer Natur sind[21]), bedeutet das bei sinkenden Umsätzen erhebliche Kostensteigerung (s. Bild 4). So versucht man gerade in der Schuhbranche auch den Vertrieb zu rationalisieren. Die ersten Ursachen für die Errichtung der Fabrikfilialen der Nachkriegszeit lassen sich demnach zusammenfassen in dem Streben nach rationeller Herstellungs- und Vertriebsweise. Die Entstehungsgründe deuten bereits auf die Struktur dieser Fabrikfilialen hin, die sich hinsichtlich Qualität und Preisstellung der Kaufkraft eines bestimmten Kundenkreises anpaßten.

Das neue System versprach ferner durch die Beschränkung auf bestimmte wenige Einheitspreislagen eine große propagandistische Wirkung. „Denn das Erzeugnis wird zur Marke, Ressentiments wegen des Händlergewinns spielen eine Rolle und schließlich weiß man auch, daß die Vorstellung, direkt von der Fabrik zu kaufen, auf das Publikum einen eigenartigen Reiz ausübt[22])." Das gleiche Ziel verfolgt die bewußte Hervorhebung, mit den einfachsten Mitteln Schuhe an den letzten Konsumenten abzusetzen. Das kommt in der primitiven Ladeneinrichtung (Stühle und Regale) und Schaufensterdekoraiton der Bata- und Huggegeschäfte in der Schweiz, der Lingel- und Direktgeschäfte[23]) in Deutschland zum Ausdruck.

---

[20]) Die Tatsache, daß der „Vertrieb" teurer ist als der „Betrieb", wurde für die Schuhwirtschaft (einschl. der ihr vorgelagerten Wirtschaftsstufen) duch eine Untersuchung des Reichswirtschaftsrates im Jahre 1924 bestätigt. Man kam damals zu der Feststellung, daß „von den Gesamtaufschlägen auf je 1000.— RM Grundstoff (Felle ab Schlachthaus) entfielen auf:

2 × Verarbeitung einschl. aller Hilfsstoffe u. Beförderungskosten	1595,75 M.
6 × Handel nebst Beförderungskosten	1704,35 M.
8 × Umsatzsteuer (damals je 2,5 %)	464,96 M.
	3765,06 M.

S. Hirsch, Julius, in „Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft, herausgegeben von Bernh. Harms, *22* Bd., S. 86.

[21]) S. Anm. 12.

[22]) S. Frankfurter Zeitung v. *23.* 11. 1931.

[23]) So erklärt sich die für dieses System typische Reklame: „Original-Fabrikpreise + 75 Pf. Spesenbeitrag."

b) Die Absatzschwierigkeiten der Schuhindustrie.

Die Umstellung der Schuhindustrie zur verstärkten Intensivierung des Betriebes, die in der Nachkriegszeit einsetzte, war verbunden mit einem gefährlichen Expansionsdrang. Bereits 1927 wurden in der deutschen Schuhindustrie für 3,8 Millionen Reichsmark[24]) Neuinvestitionen vorgenommen, obwohl die Produktionskapazität ausgereicht hätte zur Versorgung des deutschen Marktes. Als Bata auf dem Weltmarkt erschien, setzte ein Wettlauf der Rationalisierung, eine ungeheure Steigerung der Produktionsmengen ein. Für die starke Leistungssteigerung der Schuhindustrie liegen Angaben des Instituts für Konjunkturforschung, Berlin, vor. Danach lag um 1928 die Leistung pro Schuharbeiter um ein Fünftel höher als 1925 . Dabei bleibt zu berücksichtigen, „daß zur Zeit einer Hochkonjunktur gewöhnlich die Leistung abnimmt[24])". „In der gestiegenen Produktionsziffer wurde geradezu der Ruhm und die Zukunft eines jeden Betriebes erblickt[25])." Man hielt den Bedarf für unbeschränkt und bedachte nicht, daß der Markt die Produktion nicht aufnehmen könnte. Die Discrepanz zwischen industrieller Produktion und schrumpfender Aufnahmefähigkeit des Marktes wurde immer stärker. Trotz starker Preissenkung wurden keine neuen Kundenschichten gewonnen, ja infolge abgleitender Konjunktur nahm der Mengenverbrauch in Deutschland ständig ab[26]).

Die Industrie dachte nun, für die übersteigerte Produktion Absatz durch Selbstdetaillierung zu finden. Bestärkt wurde sie darin durch die kurzfristige Disposition des Handels. „Denn die immer stärker in Erscheinung tretende Absatznot hatte die Schuheinzelhändler gezwungen, mit Bestellungen vorsichtiger zu sein[27])." Der Schuhhandel konnte seine temporale Funktion, nämlich dem Produzenten die Möglichkeit zu geben, laufend zu produzieren und seine Betriebsanlagen und Arbeitskräfte auszunutzen, nicht mehr erfüllen. Infolge der allgemeinen Kapitalknappheit mußte er kurzfristig disponieren. Diese kurzfristige Disposition hob die Grundfunktion des Handels auf, nämlich einen Ausgleich zu schaffen zwischen Produktionszeitpunkt und Gebrauchszeitpunkt. Infolgedessen mußte die geringe Höhe der Aufträge, die nur noch zur Hälfte ausgenutzte Kapazität der Fabriken weiter drücken. Die Ausnutzung der Produktionsfähigkeit in der Schuhindustrie betrug für das Jahr 1930 62,6 %, sie sank 1931 weiter auf 57,4 %[28]). Diese Unterbeschäftigung drückte die Rentabilität gewaltig. So argumentiert auch die Frankfurter Zeitung vom 23. 11. 1931: „Die Beweggründe, die gerade in einer Depression, also in einer Zeit, in der im allgemeinen die Abnehmer die Oberhand haben, viele Fabrikanten zu dem gefährlichen Wagnis der Filialgründung veranlassen, sind einleuchtend. Man glaubt damit die Absatznot zu überwinden und der Produktion eine kontinuierliche Beschäftigung zu sichern."

So versucht man in der Schuhindustrie die Absatzschwierigkeiten durch einen vertikalen Ausbau der Unternehmungen und durch direkte Fühlungnahme mit dem Publikum zu überwinden.

c) Die Insolvenzen in der Schuhwirtschaft.

Während der unregelmäßige Auftragseingang der Fabrikation gegen-

---

[24]) S. Vierteljahrshefte für Konjunkturforschung, Berlin 1934. Heft 1, S 41.

[25]) Neue Zürcher Zeitung, 13. 4. 1933.

[26]) Der pro Kopfverbrauch sank von 1,24 im Jahre 1927 auf 0,91 im Jahre 1932, s. S. 11.

[27]) S. Berliner Lokal-Anzeiger: Wirtschaftszeitung v. 6. 11. 1931.

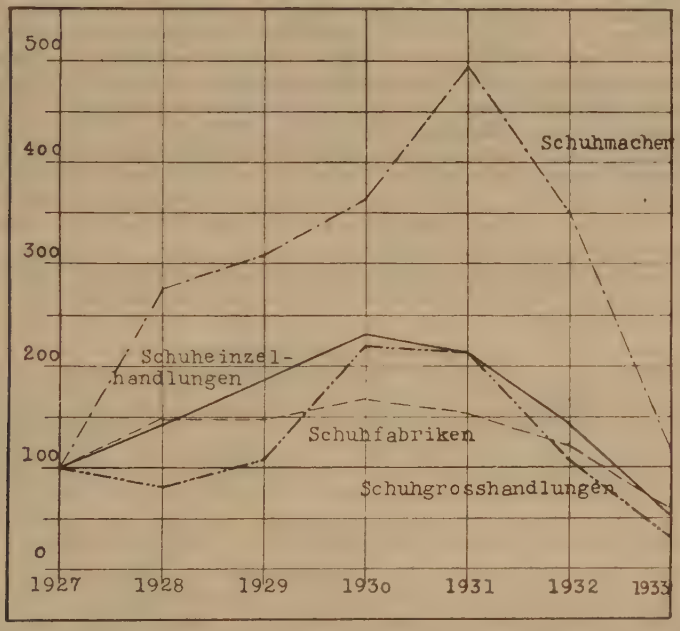
[28]) Produktionsbericht über die Tätigkeit des Reichsverbandes der deutschen Schuhindustrie. Berlin 1932. S. 3.

über jede Übersicht erschwert hatte, war neben die Schwierigkeit, die Aufträge hereinzuholen, noch die Frage getreten, über deren Annahme zu entscheiden. Die infolge der Krise sich ständig verschlechternde Relation von Umsatz und Kosten[29]) schloß viele Betriebe von dem Verteilungsprozeß aus. Hierfür geben ein deutliches Bild die Insolvenzziffern, die sich in der Schuhwirtschaft folgendermaßen gestalteten:

Insolvenz-Statistik für die Jahre 1927-33[30]):

	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
Schuhmacher, die zum Teil auch Schuhe verkauften	47	129	144	171	233	165	55
Schuhwarenhandlungen	352	469	613	773	703	477	175
Schuhgroßhandel	16	13	17	35	34	17	5
Schuhfabriken	85	125	125	140	129	102	50

Bild 6



Um sich nun aus Verlusten vor Insolvenzen zu schützen, sind viele Schuhfabriken zur Selbsthilfe geschritten. „Diese Selbsthilfe setzte ein im Jahre 1929, also zu einer Zeit, als die Insolvenzziffern im Schuhhandel stark zunahmen. Sie verstärkte sich 1930 wieder parallel mit dem außergewöhnlich kräftigen Anwachsen der Insolvenzen[31])."

So wollte man mit Hilfe des Fabrik-Detailsystems einerseits die Absatzschwierigkeiten überwinden, andererseits bei zu erwartenden Insolvenzen möglichst verschont bleiben. Im übrigen hoffte man ganz allgemein, der Sorge der Kreditsicherung entbunden zu sein und durch Fortfall einer

[29]) S. Bild 4.

[30]) Nach Feststellungen des Kreditschutzvereins für Lederindustrie und Handel, Berlin.

[31]) S. Berliner Lokal-Anzeiger: Wirtschaftszeitung 6. 11. 1931.

Zielgewährung mit rascheren Geldeingängen rechnen zu können. Den langen Kreditfristen und Kreditverlusten ständen jetzt die Vorteile einer höheren Liquidität durch tägliche Barlosung der Detailgeschäfte gegenüber.

d) Die verbleibenden Abnehmergruppen der Schuhindustrie.

Die mechanische Auslese, die sich infolge der Fülle von Insolvenzen vollzogen hat, beläßt als zahlungsfähige Abnehmer auf der einen Seite die Großabnehmer. Der Großhandel scheidet hier fast ganz aus, da er seine Aufgabe nur noch zum geringen Teil erfüllt; er kann der Fabrikation keine dauernde Beschäftigung mehr sichern, da er infolge der abgleitenden Konjunktur sich mehr oder weniger zum Aufkäufer von Gelegenheitskosten herausgebildet hat. Auch seine Finanzierungsfunktion kann er infolge der Kapitalknappheit nicht mehr erfüllen.

So verbleiben der Industrie als kräftige Abnehmer hauptsächlich die Großdetailisten. Sie stellen nur das Maschinenfutter für die Fabrikation dar und lassen ihr keinen Verdienst. Auf der anderen Seite stehen eine Fülle von kleinen Händlern, die durch Einkaufsvereinigungen verbunden sind. Die Entstehung dieser Einkaufsgenossenschaften wird durch die verschlechterte Wirtschaftslage und den harten Konkurrenzkampf begünstigt. Sie forderten gleiche Bedingungen und gleiche Preise wie die Großabnehmer. Voraussetzung dafür waren große und in sich geschlossene Aufträge. Diese konnten jedoch eine Vielzahl von kleinen Händlern, die sämtlich verschiedene Artikel in kleinen Quantitäten wünschten, nicht geben. Ferner blieben für die Industrie die Vertriebskosten die gleichen, vor allem Spesen, die Vertreter und Reisende verursachten.

So liegen endlich die Gründe für die neuen Absatzmethoden der Schuhindustrie in dem Preisdiktat und der Politik der verbleibenden Abnehmergruppen.

2. Die Filialen des Grossisten.

Der Grossist trat als Träger des Schuhfilialensystems erst in der Nachkriegszeit in Erscheinung. Der deutsche Schuhgroßhandel, der sich in der Inflationszeit stark ausgedehnt hatte, hat seit der Stabilisierung ständig an Bedeutung verloren. Die Funktionen des Großhandels stellen hohe Ansprüche an seine Kapitalverhältnisse. Diese wurden durch Krieg und Nachkriegszeit in starkem Maße geschwächt. Deflationszeit und sinkende Schuhpreise bedeuten gerade für den Großhandel, der über ein umfangreiches Lager verfügen muß, erhebliche Substanzverluste. Somit vermochte er seine Funktionen der Lagerhaltung und Finanzierung nur noch zum Teil zu erfüllen. Weder konnte der Großhandel der Produktion eine laufende Beschäftigung sichern, noch konnte er gegenüber dem Händler als Engros-Sortimenter auftreten. Außer der Kapitalsknappheit wirkte erschwerend die immer stärker werdende Bedeutung der Schuhmode. Je mehr der Schuh zu einem Modeartikel sich entwickelte, desto schwieriger wurde es für den Großhandel, ein Lager in diesen Artikeln zu halten; er konnte hierin nicht mehr als Nachsortierer fungieren[32]).

So vollzogen sich Strukturwandlungen innerhalb des deutschen Schuhgroßhandels. Die kapitalschwächeren Firmen spezialisierten sich — zwecks Lagerverkleinerung — auf einen engen risikolosen Warenkreis, wie Artikel

[32]) Zu diesem Resultat kamen auch die Sachverständigen des Enquetausschusses der Schuhindustrie. S. I. Unterausschuß 5. Arbeitsgruppe, 2. Bd. Berlin 1930. S. 324: „Die Möglichkeiten einer bedeutenden Ausdehnung des Großhandels erscheinen zur Zeit gering, da die dauernd wechselnde Mode eine längere Lagerung der meisten Schuhsorten erschwert."

der Hausschuh- (Kamelhaarschuhe) und Gummischuhindustrie (Turn-, Boot-, Tennis- und Schneeschuhe). Die kapitalstärkeren Firmen gliederten sich ein eigenes Filialsystem an. Die Hauptgründe dafür liegen jedoch in den Strukturwandlungen, die sich ganz allgemein innerhalb der Schuhwirtschaft vollzogen. Durch sie wurde das Betätigungsfeld des Schuhgroßhandels stark eingeengt. Denn einerseits übernahm die Schuhindustrie durch die Selbstdetaillierung die Funktionen des Großhandels; andererseits trat an die Stelle des kapitalschwächeren Grossisten der kapitalstärkere Großdetaillist. Seine Bedeutung geht daraus hervor, daß allein ein Großdetaillist im Jahre 1927 etwa viermal soviel umsetzte als der größte deutsche Schuhgroßhändler[33]). Durch die Deflationszeit und das zwingende Bedürfnis nach Großbestellungen wurden die kapitalistischen Großdetaillisten geradezu aufgezüchtet. Als Folge der Fabrikfilialen und Großdetaillisten sind auch wiederum aus dem Bedürfnis nach Großbestellungen Einkaufsgenossenschaften emporgewachsen, die weiter das Betätigungsfeld des Schuhgroßhandels einengten. So blieb als Kunde nur der kleine Schuhhändler und Schuhhandwerker (mit angegliedertem Handel), dessen Lagerhalter und Kreditgewährer der Großhändler war. Dieser Kleinhändler wurde aber immer schwächer; ein anschauliches Bild dafür gibt das starke Ansteigen der Insolvenzen der Schuhmacher und das Nachfolgen des Schuhgroßhandels (s. Bild 5). So wurde der Grossist förmlich aus Selbsterhaltungsgründen dazu gezwungen, eigene Filialen zu errichten[34]). Hierin glaubte er ein Mittel zur Sicherung der Rentabilität und Stabilität seines Unternehmens zu erblicken.

3. Die Filialen der Detaillisten.

Detaillisten der Schuhbranche unterhielten schon vor dem Kriege in Deutschland Filialen. Systematisch als Großbetrieb wurde dieses System jedoch erst nach dem Kriege ausgebaut[35]). Zu dieser Zeit gelangten die Großdetaillisten — wie sie die Branche nennt — schnell zu erheblicher Bedeutung im deutschen Schuhhandel. Die Ursachen für ihre rasche Ausbreitung sind außer- und innerbetriebliche; sie lassen sich in folgende drei Punkte zusammenfassen: rückläufige Konjunktur, Bedeutung der Schuhmode und finanzielle Stärke des Großdetaillisten. Untersuchen wir zunächst seinen Vorsprung auf der Beschaffungsseite. Es wurde bereits oben darauf hingewiesen, daß der Großdetaillist die Großhandelsfunktionen eher erfüllen konnte als der Grossist. Einmal konnte der Großdetaillist, der mit dem

---

[33]) S. Enquetausschuß 9. Arbeitsgruppe Bd. 10: Einzelhandel mit Bekleidung, Teil II, Berlin 1930. S. 127.

[34]) Oft übernahm er auch Geschäfte von Händlern, denen er große Kredite gewährt hatte. Es ist verständlich, daß die Geschäfte neutral als verhüllte Filialen auftraten, da der Grossist nicht mit seinem Namen hervortreten wollte.

[35]) Im Jahre 1910 unterhielten bereits nachstehend genannte Detaillistenfirmen Filialen:

Speiers Schuhwarenhaus, Frankfurt a. M. 29 Filialen; Schuhwarenhaus Carl Stiller, Berlin, 12 Filialen; H. Leisers Nachfolger, Berlin, 3 Filialen. (S. „Schuhmarkt", Jahrg. 1910 Nr. 15, S. 59.)

Julius Hirsch (Die Filialbetriebe im Detailhandel, Bonn 1913, S. 169) rechnet diese Filialen fälschlicherweise den Grossisten zu. Seitdem ist kein Material hinsichtlich der Großdetaillisten gesammelt worden. Der Enqueteausschuß begnügt sich mit folgender Feststellung über Händlerfilialen: „In den Großstädten hat sich das Filialsystem des Handels gegenüber der Vorkriegszeit erweitert." (S. Die deutsche Schuhindustrie, S. 140.) Der Abschnitt 4 (und die nähere Detaillierung der Großdetaillisten in der Tabelle des Anhangs) dieser Arbeit zeigt das rasche Anwachsen der Großdetaillisten.

Publikum in unmittelbarer Fühlung stand, Modeschuhe besser disponieren, als der Großhandel. Ferner übte infolge seiner Kapitalkraft der Großdetaillist einen starken Druck auf die Schuhfabrikanten aus. Besonders kapitalschwache fügten sich seinem Preisdiktat, da ihnen in der Krise die Großaufträge wichtiger denn je waren.

Gleiche Ursachen (Konjunktur, Mode und Finanzmacht) bewirkten auch von der Absatzseite her das rasche Anwachsen der Großdetaillisten, die hauptsächlich billige Waren führten und sich an die große Masse wandten. Infolge Einkommensschrumpfung war die breite Käuferschicht nicht mehr in der Lage, hochwertige Waren zu kaufen und wurde deshalb gezwungen, in niedrigen Qualitäten Ersatz zu suchen. Neben der Kaufkraftsenkung verursachte die Mode besonders bei den Damenschuhen ein Abwandern vom soliden Qualitätsschuh zum relativ billigen, aber leichten konfektionierten Modekonsumschuh. Industrie und Großdetailhandel unterstützten diese mengenumsatzausweitende Entwicklung der Mode, um die durch die Krise bedingte Kostensteigerung aufzufangen. So wurden immer neue Modekonsumartikel auf den Markt gebracht, von denen man freilich erwartete, daß sie das Publikum als zusätzliche Artikel kaufte[36]). Je mehr aber der Schuh zu einem Modeartikel wurde, desto geringer wurden die Qualitätsanforderungen, da ja der Schuh rasch unmodern wurde. Die Steigerung der Geschmacksansprüche und Verminderung der Qualitätsansprüche[37]) drängte das fachlich geführte mittelständische Schuhgeschäft in den Hintergrund gegenüber dem Großbetrieb. Infolge der gesunkenen Qualitätsansprüche verliert der bisherige Vorsprung des Fachgeschäftes „sach- und fachgemäße Beratung und Vertrauensverhältnis zwischen Käufer und Verkäufer" an Bedeutung. Es findet eine Verschiebung von dem auf Fachwissen basierenden natürlichen „Fußbekleidungsgeschäft" zur Schuhmodenhandlung statt.

---

[36]) Es handelt sich um folgende Artikel der Straßen-, Haus- und Gummischuhindustrie:

Modekonsumartikel:

Sandaletten, Opanken,

Leinenschuhe.

Artikel mit Gummisohlen:

Überschuhe, Promenadenschuhe,

Sport-Gummitschuhe.

Massenschuhwerk und Massenmodeartikel dieser Art werden zum größten Teil durch Großdetaillisten abgesetzt. Das wurde bereits durch die Feststellung des Enqueteausschusses bestätigt. Als er im Jahre 1928 die Untersuchung anstellte, ob der Ansatz der Bataprodukte (Damen-Massenmodenschuhwerk) sich auf die einzelnen Gebiete des deutschen Reichs gleichmäßig verteilte, antwortete der Sachverständige: „Es gibt große Unterschiede. Berlin ist der weitaus wichtigste Platz, dann dürfte das Rheinland kommen, weiter Westfalen, schließlich die Hamburger Gegend, erst in letzter Linie Süddeutschland. Wegen der süddeutschen Bodenformationen wird dort mehr kräftiges Schuhwerk bevorzugt. Die Regensburger haben für die Bataware weniger Sinn als die Berliner Damen. Als Hauptabnehmer kommt die städtische Bevölkerung in Betracht." (S. Enqueteausschuß, I. Unterausschuß, 5. Arbeitsgruppe, Bd. 2, Die Deutsche Schuhindustrie, S. 208.)

[37]) Diese Wandlungen in den Ansprüchen des Publikums wurden ebenfalls von den Sachverständigen des Enqueteausschusses konstatiert. (S. Enqueteausschuß. 9. Arbeitsgruppe, Bd. 10 „Einzelhandel mit Bekleidung", Teil II, Berlin 1930, S. 100.)

Denn das Publikum stellte in diesen Modeartikeln[38]) große Ansprüche in bezug auf Auswahl, Modellschönheit und Farbenprächtigkeit. So ist es verständlich, wenn die kleinen Betriebe infolge ihrer geringeren Auswahl, ihres geringen Umschlages und ihrer schwächeren Werbung in diesen Modeartikeln den Großbetrieben auf die Dauer keine Konkurrenz bieten konnten.

Ein Beweis dafür, daß der Großbetrieb von den Verschiebungen in der Umsatzzusammensetzung profitierte, wird durch eine bedeutende Schuhfilialunternehmung geliefert (Bild 7). Diese konnte in den Jahren 1928—1932 — also in der Zeit des Umsatzrückganges ihre Kundenzahl um 24 % steigern und ihre Mengenumsätze[39]) um 10 % ausweiten[40]). Das alles konnte jedoch den wertmäßigen Umsatzrückgang nicht kompensieren. Er sank bei diesem Unternehmen in den Jahren 1928—1932 um 30 % und unter Berücksichtigung der neugegründeten Filialen um 35 %. Das ist ein Zeichen für den hohen Anteil des relativ billigen leichten Massenmodeschuhwerks[41]).

Umsatzentwicklung
im selbständigen Schuheinzelhandel und in einer
bedeutenden Schuhfilialunternehmung.

Jahr	Selbständiger Einzelhandel	Filialunternehmen
1925	100	100
1926	96,7	105,6
1927	105,8	123,4
1928	115,8	143,8
1929	114,2	139,3
1930	100,8	124,9
1931	89	117
1932	73	101

[38]) Als Reaktion zu diesem leichten, billigen Schuhwerk macht sich ein immer stärkeres Ansteigen des Umsatzes in orthopädischen Schuhen und soliden Qualitätsschuhen bemerkbar. „Damit dürften die Reibungen verschwinden, die heute zwischen aufgeblähter Lagerhaltung, mangelndem Kapital, Personalkredit und den Publikumsanforderungen bestehen." (S. Deutsche Allgemeine Zeitung, 15. 11. 1932.)

[39]) Hierunter versteht die Branche lediglich die verkauften Schuhmengen und nicht die Nebenartikel.

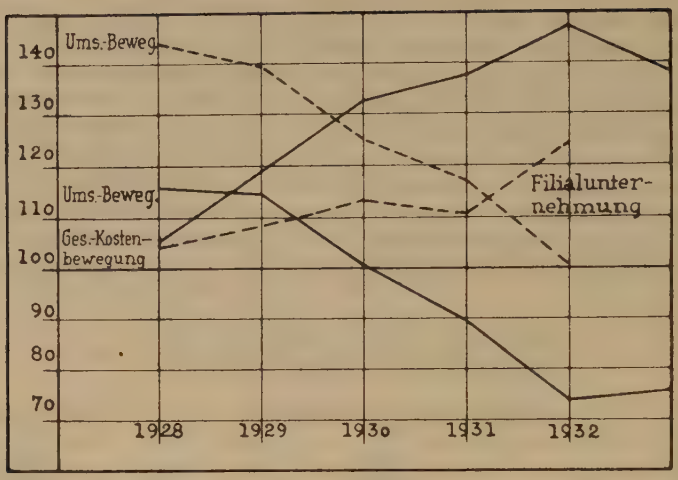
[40]) Die über die Mengenumsätze hinaus gesteigerte Kundenzahl läßt darauf schließen, daß infolge der Einkommensschrumpfung der Kunde seine Ausgaben verteilte, also öfter kleine Einkäufe tätigte.

Die Spanne zwischen gesteigertem Mengenumsatz und Kundenzahl läßt auf verstärkten Verkauf der Nebenartikel schließen. Auf diese Weise suchte man den Umsatzrückgang zu kompensieren, zumal da die Nebenartikel, die unmittelbar zum Schuhverkauf gehören, nicht kostenerhöhend wirken. Nach Angaben einer bedeutenden deutschen Schuhfilialfirma verkaufte diese im Jahre 1932 ca. 3 Millionen Paar Strümpfe und Socken. Die sich aus der Krise ergebende Forcierung der Nebenartikelumsatzes bringt der amerikanische Schuhhändlerverband treffend zum Ausdruck mit den Worten: „The additional lines were introduced on the very good theory that it is easier to sell some extra item to a customer already in the store than it is to pull in another customer off the street." (S. National Shoe Retailers Association: Retail Shoe Store Operations in 1932.)

Der einmal forcierte Verkauf von Nebenartikeln hatte nun zur Folge, daß diese in nennenswertem Maße auch für sich allein gekauft wurden. So erklärt sich obige Differenz zwischen den 10 und 24 %.

[41]) Der Durchschnittspreis pro Schuh sank bei diesem Unternehmen von Mk. 11,52 im Jahre 1928 auf Mk. 7,50 im Jahre 1932.

Bild 7



Filialunternehmen — — — — — — — —
Schuheinzelhandel ————————————

4. Abschnitt:

Das Vordringen der deutschen Schuhfilialbetriebe und ihre umsatzmäßige Bedeutung.

Das Vordringen der deutschen Schuhfilialbetriebe wird durch die folgenden Tabellen 2 und 3 bestätigt. Diese sagen, daß in den Jahren 1925 bis 1930 die Zahl von 8 deutschen Schuhfilialunternehmungen um 50 % gestiegen sei, die Zahl der beschäftigten Vollarbeiter um 100 %. Aufschluß über die wertmäßige Umsatzentwicklung gibt eine bedeutende Schuhfilialunternehmung, die ihren Umsatz in dieser Zeit um 25 % steigern konnte, somit vor dem selbständigen Schuheinzelhandel einen Vorsprung von 24 % hatte (s. Bild 7).

Tabelle 2

Zahl der Filialen
von acht deutschen Schuhfilialunternehmungen[42]) 1925—1931.

Am 1. Januar des Jahres	absolut	in % der im Jahre 1925 unterhaltenen Filialen
1925	201	100,0
1926	206	102,5
1927	216	107,5
1928	224	111,4
1929	246	122,4
1930	281	139,8
1931	295	146,8

[42]) S. Richtzahlen für den Schuheinzelhandel: Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin Nr. 10, Berlin 1932 S. 6.

Tabelle 3

Zahl der Vollarbeiter
in den deutschen Schuhfilialunternehmungen[43]) 1925—1930.

Jahr	absolut	in % der im Jahre 1925 beschäftigten Vollarbeiter
1925	4025	100,0
1926	4502	111,9
1927	5454	135,5
1928	6990	173,7
1929	7276	180,8
1930	7789	193,5

Die wachsende Bedeutung der Schuhfilialumsätze bis zum Jahre 1932 können wir aus der Tabelle 4 ersehen. Die aufgeführten Ziffern zeigen, daß sich weiter ein Vordringen der Schuhfilialbetriebe auf Kosten der selbständigen Einzelhändler vollzogen hat.

Tabelle 4

Verteilung des Schuhumsatzes[44]) auf die verschiedenen Vertriebsformen in den Jahren 1930 und 1932

Vertriebsform	in Mill. RM		in % vom Gesamtschuhumsatz	
	1930	1932	1930	1932
Selbständiger Schuheinzelhandel	785	565	70,7	70,63
Filialbetriebe[45])	160	135	14,4	16,85
Warenhäuser	60	46	5,4	5,78
Konsumvereine	12	10	1,1	1,25
Schuhhandwerker[46])	70	30	6,3	3,75
Sonstige	23	14	2,1	1,75
insgesamt	1110	800	100,0	100,0

Tatsächlich ist aber der Anteil der Filialbetriebe am Gesamtschuhumsatz noch größer als er durch die Tauelle 4 zum Ausdruck kommt. „Da das Hauptmerkmal des Filialbetriebes in seiner Innenorganisation liegt, so ist es für die Statistik sehr schwer, brauchbare Zahlen für seine Ausbreitung zu geben[47])." Die Forschungsstelle für den Handel rechnete in ihrer für das Jahr 1930 vorgenommenen Umsatzaufteilung als Filialbetriebe solche mit mindestens 10 Geschäften. Sie nahm also als Kriterium die Anzahl der Geschäfte. Hier soll nachstehend versucht werden, den Begriff Filialsystem schärfer zu umgrenzen und weiter die Umsatzhöhe wie

[43]) Desgleichen wie vorher; durch die Forschungsstelle ausgewertetes Material der Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel.

[44]) S. Richtzahlen für den Schuheinzelhandel, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel Nr. 10, Berlin 1932 S. 4. Dieser Quelle ist die Aufteilung des Schuhumsatzes für das Jahr 1930 entnommen. Für das Jahr 1932 wurden die Umsatzveränderungen in den verschiedenen Vertriebsformen seit 1930 auf Grund der Feststellungen der Forschungsstelle berücksichtigt.

[45]) Filialsysteme mit mindestens 10 Filialen.

[46]) Eine genaue Erfassung der Schuhhandwerker, die auch Schuhe vertreiben, ist unmöglich. Unterlagen für die Ziffern bildeten die Feststellungen des Entquetausschusses.

[47]) Ehrlicher Harald: a. a. O. S. 8.

die Oberleitung einer Zentrale als Kriterium heranzuziehen (s. obige Definition S. 1/2). Denn der dezentralisierte Betrieb, der die Umsatzausweitung zum Zweck hat, ist weniger von der Zahl der Geschäfte als von ihrer Struktur abhängig. Deshalb wurden auch 4 Handelsunternehmen mit zusammen 30 Geschäften als Filialbetriebe gerechnet. Es handelt sich um „Lokalfilialsysteme", d. h. um Unternehmungen, die ihren Absatz auf eine Großstadt beschränken. Sie bewältigen ihn in 7 Geschäften und unterhalten je eine Zentrale. Der Umsatz einer solchen Unternehmung liegt zwischen 2 bis 3 Millionen Mark. Er hat also die gleiche Höhe wie der Umsatz eines stark spezialisierten Fabrikfilialunternehmens, das sich mit 50 Filialen über das ganze Reich erstreckt. Beziehen wir demnach die 4 genannten Unternehmen in den Begriff des Schuhfilialsystems, so ergibt sich nunmehr folgender Anteil der Filialbetriebe am Gesamtumsatz:

Tabelle 5

Verteilung des Schuhumsatzes 1932

Vertriebsformen		Millionen RM	% vom Gesamtschuhumsatz
Selbständiger Schuheinzelhandel		550	68,75
Filialbetriebe[48])			
280 Fabrikfilialen	48		
35 Großistenfilialen	12		
345 Detailistenfilialen	90	150	18,75
Warenhäuser		46	5,78
Konsumvereine		10	1,25
Schuhhandwerker		30	3,75
Sonstige		14	1,75
		800	100,0

Unter den 11 000 deutschen Schuhgeschäften[49]) befinden sich also 640 Schuhfilialen. Danach ist jedes 17te deutsche Schuhgeschäft ein Filialladen. Die 640 Schuhfilialen werden von 21 Unternehmen unterhalten, davon bestreiten allein 3 Unternehmen mit 290 Filialen reichlich die Hälfte des gesamten Schuhfilialumsatzes. Die Filialanzahl der einzelnen Firmen geht aus der Tabelle im Anhang hervor.

Der Anteil der Filialbetriebe am gesamten Einzelhandelsumsatz betrug 1935 = 7 %[50]). Demgegenüber liegt in der Schuhbranche der Anteil der Filialbetriebe weit über den Durchschnitt. Dabei ist zu beachten, daß das Problem der Schuhfilialen nicht ein nationales (Problem), sondern mehrere lokale Probleme darstellt, d. h. nicht der Anteil von 18,75 % am gesamten Schuhhandelsumsatz ist maßgebend, sondern der Anteil am gesamten Schuhumsatz des betreffenden Ortes. Man kann sagen, daß er pro-

[48]) Eine Unterteilung des Filialsystems nach seinen Trägern wurde auf Grund eigener Ermittelungen vorgenommen (s. Tabelle im Anhang).

[49]) Da die betreffenden Ergebnisse der Betriebszählung von 1933 noch nicht vorliegen, bassiert obige Ziffer auf Angaben des Reichsverbandes Deutscher Schuhhändler.

[50]) Dieser Prozentsatz wurde für Filialunternehmen mit mehr als 10 Filialen von der Forschungsstelle für den Handel ermittelt. Als Grundlage diente die von der Berufsgenossenschaft des deutschen Einzelhandels festgestellte Beschäftigtenziffer für 1932 (s. FFH. Mitteilungen, herausgegeben von der Farschungsstelle für den Handel beim RKW. Berlin, Jahrgang 1933, Heft Nr. 9).

gressiv mit der Größe der Stadt wächst. Besonders hoch ist der Anteil für Berlin, wo 3/4 des dortigen Schuhumsatzes durch Filialen getätigt werden; das ist 1/3 des gesamten deutschen Schuhfilialumsatzes. Eine Analyse des Schuhumsatzes der Stadt Berlin ergibt folgendes Bild:

Tabelle 6

Berliner Schuhumsatz im Jahre 1932		70 Millionen[51])	
Davon 137 Filialgeschäfte:			
72 Fabrikfilialen	13	Millionen	
65 Detaillistenfilialen . . .	38	Millionen	
	51	Millionen	73 %
Warenhäuser	4,3	Millionen	6 %
Selbständiger Schuheinzelhandel . .	15	Millionen	21 %
insgesamt	70,3	Millionen	100 %

Die Tabelle 4 Seite 21 hat gezeigt, daß trotz sinkender Schuhhandelsumsätze die Filialbetriebe vorgedrungen sind. Zwar ist auch in den einzelnen Filialbetrieben ein Umsatzrückgang festzustellen, doch hat die Zahl der Filialbetriebe stark zugenommen. Das zeigen für die Jahre 1925—1931 die Tabellen 2 und 3 und für die folgenden Jahre Erhebungen des Reichsverbandes Deutscher Schuhhändler. Nach diesen sind von Beginn des Jahres 1932 bis zum Frühjahr 1933 in 32 deutschen Städten 50 großkapitalistische Filialbetriebe[52]) neu errichtet worden. Im Frühjahr 1933 wurden dan gesetzliche und später auch freiwillige Maßnahmen gegen die weitere Errichtung von Schuhfilialbetrieben getroffen[53]).

---

[51]) Der Betrag des Berliner Schuhumsatzes wurde auf Grund von zweierlei Berechnungen ermittelt:

a) unter zugrundelegung der regionalen Umsatzanalyse des Statistischen Reichsamts Berlin auf Grund der Umsatzsteuerveranlagungen des Jahres 1928 (Berücksichtigung der Umsatzveränderungen seit diesem Jahre);

b) unter Zugrundelegung des Berliner Schuhkonsums, der schätzungsweise etwa 8,4 Millionen Paar Schuhe und Hausschuhe betrug. Als Durchschnittspreis für das Jahr 1932 wurde nach Angaben einer repräsentativen Berliner Schuhfilialunternehmung 7.50 RM angesetzt. Zu den 63 Millionen „reiner Schuhumsatz" kommen noch 10 % für Strümpfe, Furnieturen und Reparaturen = insgesamt ca. 70 Millionen RM.

[52]) Davon entfallen allein 27 Filialen auf Bata.

[53]) Gesetz zum Schutze des Einzelhandels vom 12. Mai 1933. Das Gesetz enthält eine bis Ende Juli 1934 begrenzte Sperre für die Neuerrichtung von Verkaufsstellen.
Die Schuhfilialbetriebe im speziellen werden weiter durch ein Stillhalteabkommen erfaßt, das zwischen den Spitzenverbänden der deutschen Schuhindustrie und des Schuhhandels am 8. Dezember 1933 zustande kam. Danach verpflichteten sich die Schuhgroßunternehmungen, bis zum Ablauf des Jahres 1934 keine neuen Filialen zu eröffnen.

5. Abschnitt:

Die Entwicklungsgründe des schweizer. Schuhfilialsystems.

1. Die Anfänge der schweizer. Selbstdetaillierung. (Das verhüllte Schuhfilialsystem).

Träger des schweizerischen Schuhfilialsystems ist fast ausschließlich der Fabrikant. Die allgemeinen Ursachen für die Selbstdetaillierung der schweizerischen Schuhindustrie liegen auf fabrikationstechnischem Gebiet und sind somit die gleichen wie in Deutschland. Denn durch den Eigenabsatz suchte man eine rationelle Herstellung und eine kontinuierliche Beschäftigung zu erreichen.

Darüber hinaus sind die Selbstdetaillierungsbestrebungen in der Schweiz auf spezielle Ursachen zurückzuführen, die in der besonderen Struktur der schweizerischen Schuhindustrie begründet liegen. Die Schuhindustrie, die hauptsächlich durch die C. F. Bally A.-G. repräsentiert wird[54]), war als Exportindustrie groß geworden. Im Vergleich zu andern Ländern waren aber die schweizerischen Produktionsbedingungen (Löhne, Materialbeschaffung und soziale Einrichtungen) ungünstiger und infolge der zunehmenden Zollbelastung des Auslandes konnten nur teure Artikel exportiert werden. „Wie die andern unter gleich ungünstigen Arbeits- und Absatzbedingungen ringenden Schweizerindustrien, sah sich auch die Schönenwerder Firma immer mehr auf das Geleise der Qualitäts- und Luxuswaren gedrängt und den Schwankungen und Risiken eines unbeständigen Weltmarktes ausgesetzt"[55]). Die Einführung der hochwertigen Luxusartikel, durch die sich Bally im Auslande seinen Ruf erworben hatte, war im Inland[56]) jedoch mit Schwierigkeiten verknüpft. Teils wollte sich der schweizer Schuhhändler nicht dem Risiko der Mode- und Luxusartikel aussetzen, teils kaufte er bei ausländischen Schuhfabriken, die in starkem Maße den Schweizer Markt erobert hatten[57]). Als nun um das Jahr 1910 Salamander und Mercedes in den großen Schweizer Städten moderne Schuhgeschäfte eröffneten, ging auch Bally, der die Gefahr der Überfremdung fürchtete, zur Selbstdetaillierung über. In den Jahren 1911—1913 übernahm er in Basel, Zürich und Bern die ersten Geschäfte. Der Charakter dieser exklusiven Luxusschuhgeschäfte deutet auf ihre Entstehungsursache hin: die Einführung der hochwertigen Bally-Mode-Luxusschuhe auf dem Schweizer Markt. Gleichzeitig hoffte man bei dem raschen Modewechsel direkten Kontakt mit dem Publikum zu gewinnen.

Der Ausbau der Selbstdetaillierung fällt dann in die ersten Kriegsjahre. Begünstigt wird die neue Absatzmethode durch die Zeitverhältnisse. Infolge des Krieges war die Einfuhr ausländischer Schuhwaren unterbunden und in der nachfolgenden Inflationszeit wurden vom Bundesrat Einfuhrbeschränkungen und -verbote erlassen. So konnte die Schuhindustrie, ohne

---

[54]) Bis zu den 90er Jahren wurde die schweizer Schuhproduktion fast ausschließlich durch Bally getätigt. Nach dem Kriege wurde durch Bally noch über die Hälfte der gesamten schweizerischen Schuhproduktion hergestellt.

[55]) S. Büchi, H: Aus der Heimat des Bally Schuhes. Berlin 1932 S. 7.

[56]) Der einheimische Markt wurde durch Bally bis dahin lediglich mit einfacher Rahmen- und Chaussonware versorgt.

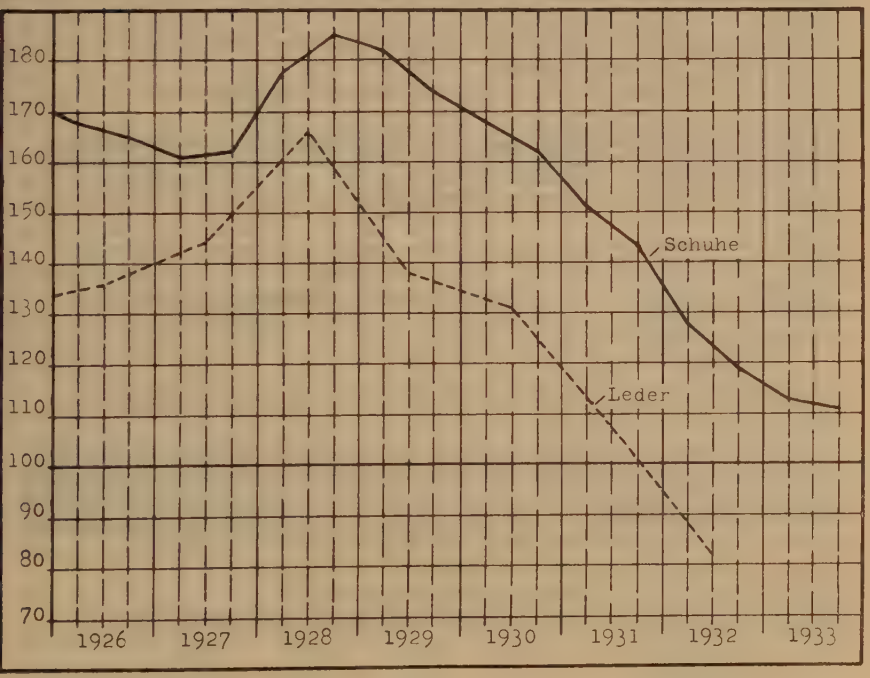
[57]) Die Einfuhr betrug im Jahre 1913 11 598 794 Frs. gegenüber einer Ausfuhr von 18 652 786 Frs. Etwa $^2/_3$ des schweizerischen Lederschuhimportes bestanden aus deutschen Schuhen hochwertiger Qualität.

ihre bisherigen Abnehmer auf dem Schweizer Markt zu verlieren, zur Selbstdetaillierung übergehen. Es wurden meist selbständige Schuhgeschäfte seitens des Fabrikanten übernommen. Erleichtert wurde die Übernahme durch das geschäftliche und finanzielle Abhängigkeitsverhältnis, in dem viele Händler zu ihrem Fabrikanten standen[58]).

Eine zentrale organisatorische Zusammenfassung der Bally-Geschäfte erfolgte dann im Jahre 1927 durch die Arola Schuh A.-G.[59]) Zürich — eine Tochtergesellschaft der C. F. Bally A.-G. Neben Bally waren im Laufe der Jahre noch zwei weitere Schweizer Schuhfabriken zur Selbstdetaillierung übergegangen. Sie hatten ebenfalls fast ausschließlich bereits bestehende Geschäfte übernommen. Da es sich also bei dem bisherigen schweizerischen Schuhfilialsystem um übernommene Schuhgeschäfte handelt, verstehen wir auch die Erscheinungsform dieser Schuhfilialen, die neutral unter den verschiedensten Firmennamen auftraten. Wir nennen dieses System nach Julius Hirsch[60]) „Das verhüllte Filialsystem".

Entwicklung der schweizerischen Ledergroßhandelspreise und Schuhkleinhandelspreise[61]) 1914 = 100.

Bild 8



[58]) Heute entfällt auf jede siebente Ballyfiliale eine neuerrichtete Filiale. Die Neuerrichtungen erfolgten wiederum fast ausschließlich in der zweiten Phase der Selbstdetaillierung.

[59]) Gegründet 22. Februar 1927.

[60]) S. Hirsch, Julius: „Die Filialbetriebe im Detailhandel". 1913 Bonn, Seite 9.

[61]) Nach Feststellungen des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit.

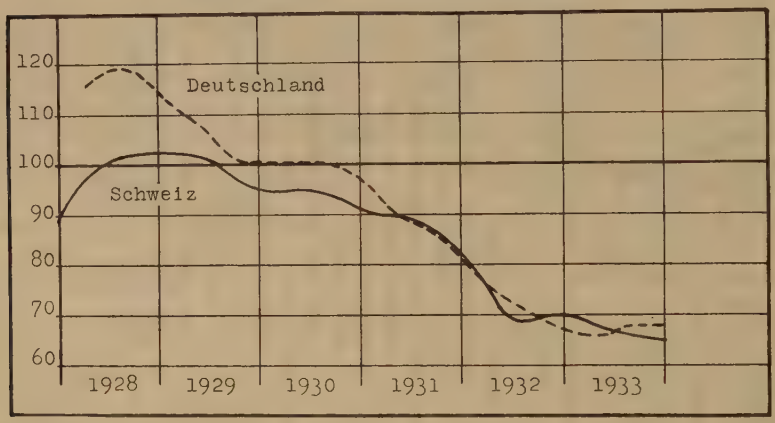
Die zweite Welle der Selbstdetaillierung setzt um die Wende des Jahres 1929/30 ein mit dem Erscheinen der tschechischen Großkonkurrenz auf dem schweizerischen Schuhmarkt.

2. Die Marktlage der schweizerischen Schuhwirtschaft seit 1929.

Nachdem wir die Marktlage der deutschen Schuhwirtschaft nach der Stabilisierung überblickt haben, können wir von einer schweizerischen Paralelle sprechen. Die Preis- und Umsatzbewegung nimmt hier einen ähnlichen Verlauf. (Entwicklung der schweizer. Leder- und Schuhpreise Bild 8 S. 25.)

Entwicklung der schweizerischen[62]) u. deutschen[63]) Schuhgroßhandelspreise 1925 = 100.

Bild 9



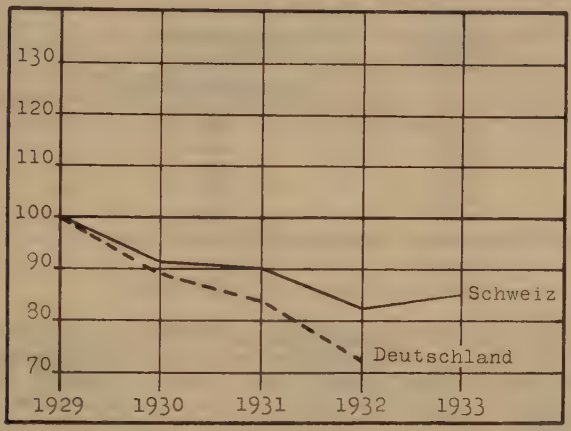
Zwar konnte auch in der Schweiz der Sturz der Schuhpreise den Umsatzrückgang nicht konpensieren, doch bewirkte er eine weit stärkere Ausweitung des Mengenumsatzes als in Deutschland. Das wird bestätigt durch die Umsatzentwicklung eines bedeutenden Schuhfilialunternehmens der Schweiz, die sich seit dem Jahre 1929 folgendermaßen gestaltete:

Jahr	Wertumsatz	Mengenumsatz
1929:	100	100
1930:	91	93
1931:	89,9	101,7
1932:	82,4	109,5
1933:	85	117

[62]) Nach eigenen Berechnungen auf Grund zur Verfügung gestellten Materials einer bedeutenden schweizerischen Schuhfabrik.
[63]) S. Anm. 11.

Wertumsatzentwicklung eines bedeutenden deutschen und schweizerischen Schuhfilialunternehmens.

Bild 10



Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Umsatzentwicklung bei den schweizerischen Schuhfilialbetrieben eine günstigere war als beim gesamten Schuheinzelhandel[64]). Die günstige Entwicklung des Mengenumsatzes liegt in dem in der Schweiz geringeren Einkommensrückgang (Deutschland gegenüber) begründet[65]).

Eine Betrachtung der Leder- und Schuhpreiskurve zeigt uns, daß die schweizerischen Schuhkleinhandelspreise[66]) fast im gleichen Maße gesunken sind, wie die Ledergroßhandelspreise. Für die Schuhkleinhandelspreise ist also eine proportionale Senkung zu verzeichnen, trotzdem der Lederwert eines Schweizerschuhes 1932 nach 40 %[67]) seines Großhandelspreises aus-

---

[64]) Da die Bewegung des schweizerischen Schuheinzelhandelsumsatzes beim Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit erst seit 1933 festgestellt wird, läßt sich obige Tatsache nur für dieses Jahr belegen. Während die Umsatzbewegung bei dem Filialunternehmen 1933 103.2 (1932 gleich 100) betrug, betrug sie bei dem Schuhhandel 99,4. Diese Ziffer ist jedoch für den gesamten schweizerischen Schuheinzelhandel auch nicht repräsentativ; sie ist vielmehr zu günstig, da nur Großbetriebe dem Bundesamt berichten.

[65]) Wie in Deutschland, so profitiert auch in der Schweiz vor allem der Großbetrieb von der mengenumsatzausweitenden Wirkung der Mode.

[66]) Die Schuhgroßhandelspreise werden vom Bundesamt nicht festgestellt. Bei der für das Bild 9 angestellten privaten Ermittlung konnte nicht auf 1914 basiert werden. Ebenso basieren die vom Sekretariat der schweizerischen Schuhindustrie festgestellten Schuhgroßhandelspreise (s. Anhang) nicht auf 1914.

[67]) Im Gegensatz zu Deutschland sind die Lohnsätze in der schweizer. Schuhindustrie gestiegen. Nach Angaben des Herrn Ernst O. Bally betrug:

	bis 1932	seit 1932
Rohmaterialwert eines Schuhes	50—53 %	40 % des Fabrikpreises
Lohn und Unkosten	50—47 %	60 % des Fabrikpreises

(Aus einer Rede des Hr. E. O. Bally über die Schuhpreise nud Rohmaterialien der Schuhindustrie. Siehe N. Z. Z. Nr. 1359, 1932.)

machte. Obendrein ist für obige Kleinhandelspreiskurve die Starrheit der Verteilungskosten zu berücksichtigen.

Eine Gegenüberstellung der Indices der Schuhkleinhandelspreise und der Lebenshaltungskosten zeigt weiter, daß die Schuhpreise stärker als die Lebenshaltungskosten gesunken sind[68]).

Jahr	Lebensk.-index	Schuhkl.hd.Pr. index Jahresdurchschnitte	Bekleidungs-index
1914:	100	100	100
1921:	200	235	
1928:	161	181	
1929:	161	178	
1930:	158	165	160
1931:	150	147	145
1932:	138	123	128
1933:	131	112	118

So ist nach unseren Feststellungen die Senkung der schweiz. Schuhpreise nicht nur von den Vorstufen her und nicht nur konjunkturell, sondern darüber hinaus (zum großen Teil) strukturell bedingt. Sie ist zum großen Teil der besonderen Lage der schweiz. Schuhwirtschaft zuzuschreiben. Denn auch in der Schweiz wäre es nie zu einem derartigen Sturz der Schuhpreise gekommen ohne die Konkurrenz der ausländischen Massenware[69]). Die Bedeutung, die Bata auf dem schweizerischen Markte erlangte, geht aus nachstehenden Einfuhrziffern der Tschechoslowakei der Zollposition 195 (Hauptposition für Schuhe) hervor:

Jahr	Paar	Wert
1926	ca. 15 000	206 000.—
1927	154 712	2 352 726.—
1928	237 338	3 555 126.—
1929	137 799	2 141 416.—
1930	284 495	4 212 862.—
1931	471 165	6 699 440.—

Dazu kommt die Überschwemmung der Schweiz mit deutschen Schuhwaren. Die deutsche Schuhindustrie, die sich soeben erst umgestellt hatte, vermochte bereits Bataprodukte zu verdrängen[70]).

---

[68]) Nach Feststellungen des Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit.

[69]) Die Ursachen, die zu dem starken Ansteigen des tschechischen Schuhimportes nach der Schweiz führten, lagen vor allem in preisbildenden Faktoren, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

1. Niedrige Löhne — niedrigerer Lebensstandard als in der Schweiz.
2. Rationalisierung — Bandsystem.
3. Billige und geringwertige Rohmaterialien (Spalte und leichte Böden).

[70]) Der Schuhimport aus Deutschland (für Zollpos. 195) erreichte seinen Höhepunkt 1931 mit 536 591 Paaren im Werte von 7 973 362.— Frs.

Als Ursache kamen neben preissenkenden fabrikatorischen Maßnahmen vor allem konjunkturelle Momente in Betracht: denn die Wirtschaftsdepression (Mangel an flüssigen Mitteln) zwangen Deutschland zum verstärkten Warenexport in das zahlungskräftigere Ausland.

So war die Schweiz in steigendem Maße zum Absatzmarkt für billige ausländische Massenware geworden und die Schuhindustrie sah sich vor die Frage gestellt, den billigen Massenschuh[71]) nachzuahmen. Man war sich dagegen bewußt, nur durch Beibehaltung der individuellen Qualitätsschuhproduktion den Export hochhalten zu können. Als dieser aber infolge der protektionistischen und währungspolitischen Maßnahmen des Auslandes ständig sank[72]), war man gezwungen, stärker den Binnenmarkt zu erobern.

Das Problem, das sich der schweizerischen Schuhindustrie stellte, war: Anpassung der Schuhpreise an das ausländische Preisniveau unter möglichster Aufrechterhaltung des Qualitätsprinzips. So erfolgte vom Markt her der Anstoß zu den Rationalisierungsbestrebungen, die die Produktion verbilligten[73]).

3. Die 2. Phase der schweizerischen Selbstdetaillierung.

(Das offene Schuhfilialsystem.)

Die Umstellung bedeutender schweizerischer Schuhfabriken auf billiges und leichteres Schuhwerk setzte im Jahre 1930 ein, nachdem Bata um die Jahreswende 1929-30 mit der Errichtung eigener Detailgeschäfte in der Schweiz begonnen hatte[74]). Bald darauf stellte Bally seinen Betrieb in Dottikon auf Serienfabrikation um. Es wurden neue Ballygeschäfte in größeren Schweizerstädten errichtet, in denen diese „Dottic-Serien" zu

---

[71]) Der Durchführung der Serienfabrikation standen in der Schweiz fabrikatorische Schwierigkeiten entgegen, die sich aus der Struktur der führenden Schweizer Schuhfabriken ergaben. Da das schweizerische Wirtschaftsgebiet sehr beschränkt ist, stellen die Schuhfabriken alle Artikel her, die der Schweizer Schuhhändler verlangt.

Das Ausland ist hauptsächlich Absatzgebiet für Modeartikel. Diese sind aber als Qualitätsschuhe keine Serienartikel, sondern höchst individuell. Je nach Land und Landesgegend werden an ihre Aufmachung und Paßform verschiedene Ansprüche gestellt. (Siehe N. Z. Z. 26. 3. 1931 Nr. 561.)

„Während also die Schuhfirmen der Großstaaten in rationeller Betriebsweise sich auf wenige Spezialitäten beschränken können, war z. B. Bally gezwungen, alle Arten von Schuhen zu halten, grobe und feine, von allen Größen und für jeden Geschmack." (Siehe Büchi, Aus der Heimat des Ballyschuhes S. 7.)

Infolge dieser vielfältigen Inlands- und Auslandsproduktion fand die Serienfabrikation in der schweizerischen Schuhindustrie erst später Eingang als in der ausländischen.

[72]) Die schweizerische Schuhausfuhr gestaltete sich seit 1928 folgendermaßen:

1928 . . .	2 184 063 Paar	im Werte von	39 833 602.— Frs.
1929 . . .	1 928 288 Paar	im Werte von	35 391 526.— Frs.
1930 . . .	1 969 291 Paar	im Werte von	35 247 676.— Frs.
1931 . . .	1 803 863 Paar	im Werte von	29 570 242.— Frs.
1932 . . .	875 401 Paar	im Werte von	12 856 203.— Frs.
1933 . . .	1 092 671 Paar	im Werte von	13 427 501.— Frs.

Während bei Bally bis 1931 zwei Drittel der gesamten Produktion exportiert wurden, war seit 1932 das Verhältnis umgekehrt (zwei Drittel Inlandsabsatz, ein Drittel Auslandsabsatz).

[73]) Siehe N. Z. Z. v. 26. 3. 1931, Nr. 561.

[74]) Inzwischen hat infolge der Einfuhrbeschränkungen im Jahre 1932 Bata in der Schweiz (in Möhlin) eine Fabrik errichtet.

billigen Einheitspreisen verkauft wurden[75]). Es folgte die völlige Umstellung des gesamten Betriebes der Hug-Schuhfabrik[76]) nach ausländischem Muster, verbunden mit dem Übergang zum eigenen Filialsystem.

Somit war durch Bata und die nachfolgende Rationalisierung der schweizerischen Schuhindustrie[77]) die zweite Phase der Selbstdetaillierung angebrochen. Sie ist eine unmittelbare Folge der Marktentwicklung in der schweizerischen Schuhwirtschaft, zumal da infolge des abgleitenden Preisniveaus der Detailhandel in seinen Dispositionen besondere Zurückhaltung wahrte. — Begünstigt wurde die Entwicklung zum Eigenabsatz durch handelspolitische Momente. Einerseits zwang der Exportausfall[78]) im einheimischen Markt einen Ausgleich zu suchen. Das Hug-System zeigt deutlich, wie diese Firma den schweizerischen Markt, den bereits die übrigen Schuhfilialkonzerne an sich gerissen hatten, auf Grund billigster Standardartikel zu erobern suchte. Andererseits wurden die Gründungen der Fabrikfilialen begünstigt durch Kontingentierung und Zollschutzmaßnahmen seitens des Bundes. Denn unter dessen „Schutz" war ein Boykott des Schuhhandels nicht zu befürchten, da er ja zwangsläufig Schweizerwaren kaufen mußte.

Da nun die Umstellung der Schweizer Schuhindustrie und die Kontingentierung die Schuheinfuhr weitgehend drosselten[79]), erklärten sich die drei größten Schweizer Schuhfabriken, Bally, Löw und Walder, die bereits über ein ausgedehntes Filialnetz verfügten, zu einem Stillhalteabkommen gegen Ende des Jahres 1931 bereit. Danach gaben sie die Zusicherung während der Zeit der Kontingentierung keine weiteren Filialgeschäfte zu errichten.

Die Firmen Hug und Bata fuhren fort, ihr Filialnetz über die ganze Schweiz auszubreiten. In den Jahren 1930 bis Mitte 1933 wurden allein durch Bata und Hug 50 Filialgeschäfte eröffnet. Die weitere Expansion der Fabrikfilialen wurde gesetzlich unterbunden, indem der Bundesbeschluß vom 14. 10. 1933 auch auf Schuhfilialen ausgedehnt wurde[80]).

Überblicken wir nun die zweite Phase der Fabrikdetaillierung, so unterschied sich diese von dem alten System in formeller und materieller Hinsicht. Da die Fabrikfilialen neu errichtet wurden, trat der Fabrikant jetzt offen mit seinem Namen hervor; es handelt sich also um ein „Offenes Filialsystem". Durch das offene Filialsystem sucht der Fabrikant gleichzeitig seine Marke zu propagieren und bei dem Publikum einzuführen, Das

---

[75]) Zuerst wurde in Bern vis-à-vis von Bata ein Serienschuhgeschäft eröffnet; ihm folgte die Errichtung weiterer Serienschuhgeschäfte in Zürich, Basel und Olten.

[76]) Wie Bata, so hatte sich auch Hug auf leichtes Damenschuhwerk spezialisiert. Beide gingen dabei von der Erkenntnis aus, daß dieser Artikel bei den breiten Käufermassen große Möglichkeiten in der Absatzsteigerung bietet.

[77]) Noch im Jahre 1933 wurden zwei neue Schuhfabriken mit einer Durchschnittsproduktion von 4000 Paaren errichtet.

[78]) Siehe Exportrückgang seit 1932 (s. Anm. 72).

[79]) Beträchtlicher Rückgang der Schuheinfuhr seit 1932 Gesamtschuhimport:

1930:	3 215 826 Paar	im Werte von 27 000 743.— Frs.
1931:	3 872 275 Paar	im Werte von 25 870 487.— Frs.
1932:	2 781 771 Paar	im Werte von 10 343 061.— Frs.
1933:	1 652 682 Paar	im Werte von 7 435 071.— Frs.

[80]) Verordnung zum Bundesbeschluß vom 14. 10. 1933 über das Verbot der Eröffnung und Erweterung vno Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitsgeschäften und Filialgeschäften (v. 28. 11. 1933). Danach gelten als Schuhfilialgeschäfte Großunternehmungen des Schuhdetailhandels, sowie Verkaufsstellen der Schuhindustrie. Als Kriterium für Großunternehmungen gilt: das Unterhalten von vier Geschäften oder die Beschäftigung von mehr als 20 Personen.

tritt besonders deutlich bei dem neuen „Hug-System" in Erscheinung[81]). Ihrer Struktur nach sind die neu errichteten Fabrikfilialen stark spezialisiert hinsichtlich Ware und Preislage.

6. Abschnitt:

Die Bedeutung des schweizerischen Schuhfilialsystems.

Bei der eidgenössischen Betriebszählung vom 22. August 1929 wurden 949 Schuheinzelhandlungen in der Schweiz gezählt[82]). Sie gliedern sich nach der Zahl der beschäftigten Personen wie folgt:

Die Betriebsgrößen im schweizerischen Schuheinzelhandel 1929[83]).

Tabelle 7.

Betriebsgrößen Zahl der besch. Pers.	Zahl der Betriebe	Zahl der besch. Pers.
1	338	338
2—3	433	998
4—5	91	390
6—10	57	431
11—20	17	213
21—50	12	319
über 50	1	91[84])
	949	2780

Dabei zeigt sich, daß von den verschiedenen Betriebsgrößen die bis zu drei beschäftigten Personen der Zahl nach am stärksten vertreten sind. Es ergibt sich eine auffallende Übereinstimmung mit deutschen Verhältnissen. Denn während die deutschen Schuhhandelsbetriebe mit bis zu drei beschäftigten Personen 79,8 Prozent[85]) der gesamten Schuhhandelsbetriebe ausmachen, sind 81,1 Prozent aller schweizerischen Schuhhandelsbetriebe solche mit bis zu drei beschäftigten Personen.

Die Entwicklung der schweizerischen Schuhhandelsbetriebe von der Betriebszählung 1905 bis zu der von 1929 geht aus folgender Tabelle[86]) hervor. Während im Durchschnitt auf jedes schweizerische Schuhgeschäft im

[81]) In den letzten Jahren ließ sich beobachten, wie auch die verhüllten Schuhfilial-Systeme unter dem „Schutz" der Kontingentierung die neutralen Firmennamen ersetzten durch den Namen ihrer Fabrikmarken.

[82]) Die Gesamtzahl der Verkaufsstellen für Schuhe ist jedoch bedeutend größer, wenn man berücksichtigt, daß Schuhe auch durch Gemischtwarenhandlungen und Schuhhandwerker vertrieben werden. So erklärt sich die Differenz zwischen den 949 Schuhhandlungen und der vom schweizerischen Schuhhändlerverband angegebenen Ziffern von 2200. Davon entfallen nach dessen Angaben etwa 800 auf Schuhhandwerker und 400 auf Gemischtwarenhandlungen.

[83]) Statistische Quellenwerke der Schweiz, Heft 17, Die gewerbliche Betriebszählung in der Schweiz; Bern 1931.

[84]) Keine Verkaufsstelle sondern Zentrale eines Schuhfilialkonzerns.

[85]) Gewerbl. Betriebszählung vom 16. Juni 1925. Statistik des Deutschen Reichs, Bd. 413, Teil I, Berlin 1929.

[86]) Zusammengestellt aus schweizer Statistik: die Betriebe und die Zahl der darin beschäftigten Personen (Betriebszählung 1905), Heft 8, Bern 1908, S. 26. Und statistische Quellenwerke der Schweiz (Betriebszählung 1929), Heft 17, Bern 1931.

Jahre 1905 5311 Einwohner entfielen, waren es 1929 nur 4215. Weit mehr als die Zahl der Betriebe ist die Zahl der in ihnen beschäftigten Personen gestiegen.

	Zahl der Betriebe			Zahl der besch. Personen		
	1905	1929	+%	1905	1929	+%
Alleinbetriebe	243	338	40	243	338	40
Betr. m. mehr. besch. Pers.	553	611	10	1480	2442	66
Insgesamt	796	949		1723	2780	

Die statistischen Daten zeigen zwar ein Vordringen der größeren Schuhhandelsbetriebe — während die Zahl der mit Personal arbeitenden Betriebe um 10 Prozent gestiegen ist, stieg die Zahl der in diesen Betrieben Beschäftigten um 66 Prozent —, doch können wir daraus nicht direkt auf die Entwicklung und die Bedeutung der Schuhfilialbetriebe schließen.

Es wurde bereits anfangs betont, daß es für die Statistik schwer ist, brauchbare Zffern über die Ausbreitung der Filialbetriebe zu geben. Anhaltspunkte liefern die Zweigniederlassungen, die in der Betriebszählung von 1929 gezählt[87]) und vom eidgen. statistischen Amt für vorliegende Arbeit zur Verfügung gestellt wurden.

Danach wurden 37 Unternehmungen des Schuheinzelhandels mit 222 Betrieben und 976 beschäftigten Personen gezählt. Die Unternehmungen gliederten sich nach ihrer Größe wie folgt:

Tabelle 8.

Größe der Unternehmung Zahl der besch. Pers.	Zahl der Unternehm.	Zahl der besch. Pers.
2—3	8	21
4—5	10	43
6—10	8	60
11—20	8	112
21—50	—	—
51—100	—	—
101—200	2	253
201—500	1	487

Für die Beurteilung vorstehender Tabelle ist zu beachten, daß die Zählung nur die formalen, äußerlich erfaßbaren Abhängigkeitsverhältnisse berücksichtigt, während das Hauptmerkmal des Filialbetriebes in seiner Innenorgnaisation liegt[88]). Denn einmal können Zweigniederlassungen solche Betriebe (A) sein, die wir nicht als Filialen rechnen, da sie nicht die Wesensmerkmale des Filialbetriebs aufweisen. Andererseits erfaßt die Statistik nicht die „verhüllten Filialbetriebe" (Z). Und gerade beide extremen Größen (A+Z) sind im Schweizer Schuheinzelhandel stark vertreten.

Um nun die eigentlichen Schuhfilialbetriebe aus obiger Tabelle zu eliminieren, halten wir uns einmal an die anfangs gegebene Definition (s. S. 1 und 2; andererseits an das vom Gesetzgeber aufgestellte Kriterium (mindestens 20 in der Unternehmung beschäftigte Personen)[89]). Es kommen demnach aus obiger Tabelle nur drei Unternehmungen mit insgesamt 740 beschäftigten Personen als Filialsysteme in Betracht. Dazu kommen noch die nicht in der Tabelle enthaltenen verhüllten Schuhfilialbetriebe mit ca.

[87]) Siehe Gewerbebogen (Gewerbe, Handel usw., Formular 4 d. Frage 9: „Zahl der Filialen".

[88]) Siehe S. 1.

[89]) Siehe Anm. 80.

250 beschäftigten Personen. Endlich berücksichtigen wir die seit Ende des Jahres 1929 gegründeten Schuhfilialbetriebe mit ca. 200 beschäftigten Personen. So ergibt sich für die Schuhfilialbetriebe eine Gesamtbeschäftigtenzahl von ca. 1200 Personen im Jahre 1933.

Da die Gesamtbeschäftigtenzahl für jenes Jahr in den Schweizer Schuheinzelhandlungen[90]) 3000 betragen haben dürfte, sind 40 Prozent in Filialbetrieben beschäftigt. In Deutschland waren 1930 8000 Personen in Schuhfilialbetrieben beschäftigt, das waren 20 Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl in den deutschen Schuhhandelsbetrieben.

Die Zahl der schweizerischen Schuhfilialbetriebe betrug im Jahre 1933 250, die von 7 Unternehmungen unterhalten wurden. Von den 250 Filialen entfielen 45 auf zwei reine Handelsunternehmungen (Detaillistenfilialen). Legen wir also für das Jahr 1933 1000 Schuheinzelhandlungen zugrunde, so war jedes vierte schweizerische Schuhgeschäft ein Filialladen. Damit ist die Filialdichte die gleiche wie in den Vereinigten Staaten, wo 1929 jedes vierte Schuhgeschäft eine Schuhfiliale war[91]).

Um die Bedeutung des Schuhfilialsystems beurteilen zu können, sind jedoch die Umsatzziffern aufschlußreicher als die Anzahl der Betriebe. Der Umsatz des schweizerischen Schuheinzelhandels betrug im Jahre 1933 etwa 88 Millionen Frs.[93]). Davon entfielen auf die verschiedenen sich konkurrenzierenden Vertriebsformen:

Tabelle 9.

Filialbetriebe[94])	33 Millionen	37,5 %	des Ges.-Schuhumsatzes
Konsumvereine[95])	14 Millionen	15,9 %	des Ges.-Schuhumsatzes
Warenhäuser[96])	1,7 Millionen	1,9 %	des Ges.-Schuhumsatzes
Übriger Detailhandel[97])	39,3 Millionen	44,7 %	des Ges.-Schuhumsatzes
Insgesamt	88 Millionen	100 %	

[90]) Für das Jahr 1933 legen wr die Zahl von 1000 Schuheinzelhandlungen zugrunde.

[91]) Siehe Shoe Chains (Bureau of Census of distribution, Washington, 1932). — Allerdings ist die Struktur der stark spezialisierten amerikanischen Schuhfilialen eine völlig andere.

[92]) In Deutschland dagegen war im Jahre 1932 jedes 17. Schuhgeschäft ein Filialladen.

[93]) Nach eigenen Ermittlungen. Der Schweizer Schuhumsatz wurde berechnet unter Zugrundelegung des schweizerischen Schuhverbrauchs für 1933:

Schweizer Gesamtschuhproduktion . . . . ca.	66 000 000 Frs.
+ Gesamtschuhimport	7 435 071 Frs.
	73 435 071 Frs.
— Gesamtschuhexport	13 427 501 Frs.
	60 007 570 Frs.

Zu obiger Summe von 60 Millionen wurde auf Grund Befragens des Schuhhändlerverbandes ein Bruttoaufschlag von 40 % hinzugeschlagen. Zu dem reinen Schuhhandelsumsatz von 84 Millionen wurden noch 5 % für Strümpfe, Fournitüren und Reparaturen hinzugeschlagen. So ergab sich für 1933 die Umsatzsumme von 88,2 Millionen.

[94]) Sieben Unternehmungen mit 250 Geschäften. Die Umsatzsumme ergab sich aus der Zahl der in den Filialbetrieben beschäftigten Personen. Umsatz pro beschäftigte Person (inkl. Personal der Zentrale) ca. 27 000 bis 30 000 Frs.

[95]) Davon entfällt auf die dem V. S. K. angeschlossenen Vereine (ca. 80 Schuhläden) nach Angaben der Schuh-Coop 12 800 000 Frs.
auf die der V. O. L. G. angeschlossenen Vereine 850 000 Frs.

Demnach werden 55,3 Prozent des gesamten schweizerischen Schuheinzelhandels durch die großbetrieblichen Konzentrationsformen getätigt, an deren Spitze die Filialbetriebe mit 37,5 Prozent stehen.

Interessante Schlüsse lassen sich ziehen aus der Spanne zwischen dem wert-[98]) und mengenmäßigen[99]) Anteile der Filialbetriebe am gesamten Schuhhandelsumsatz (s. Tabelle 10 nud Bild 11). Es ist verständlich, daß der wertmäßige[98]) Anteil höher ist als der mengenmäßige[99], da der durchschnittliche Umsatz des einzelnen Filialbetriebes als einer kapitalistischen Vertriebsform höher ist als der durchschnittliche Umsatz des selbständigen Fachschuhgeschäftes.

Tabelle 10.

	U. S. A.	Schweiz	Deutschland
Wertmäßiger Anteil[98])	46 %	37,5 %	18,75 %
Mengenmäßiger Anteil[99])	25 %	25 %	5,8 %

Während die Spanne[100]) bei den deutschen Schuhfilialbetrieben am größten ist, ist sie[101]) bei den schweizerischen am geringsten (s. Bild 11). Es betrug nämlich der durchschnittliche Umsatz:

des deutschen Schuhfilialbetriebes . . . 234 375 RM (f. 1932)
des schweizerischen Schuhfilialbetriebes . . 132 000 Frs. (f. 1933)

Die unterschiedliche Betriebsgröße ist auf die verschiedene Wahl des Standortes der deutschen und schweizerischen Schuhfilialbetriebe zurückzuführen. In Deutschland liegt der Schuhfilialbetrieb hauptsächlich in der Großstadt; in der Schweiz ist er infolge des eng begrenzten Wirtschaftsgebietes auch an mittleren, kleinen und kleinsten Orten vorzufinden. — Während also die Konkurrenz der deutschen Schuhfilialbetriebe mehrere lokale Probleme darstellt, erstreckt sich die Konkurrenz der schweizerischen Schuhfilialen auf die gesamte Schweiz. Wir nennen dieses Prinzip, das wir auch in andern schweizerischen Gewerbezweigen, vor allem im Bankwesen, vorfinden, Prof. Töndury folgend, das Ubiquitätsprinzip. Aus dem Standort der schweizerischen Schuhfilialgeschäfte, die sich also zum größten Teil auf mittlere und kleinere Orte verteilen, ergibt sich die Struktur der Schuhfiliale als Sortimentsschuhgeschäft. Während also in der

---

Der Rest dürfte auf die der Konkordia angeschlossenen Vereine entfallen.

Von den obengenannten 12,8 Mill. entfällt ein Umsatz von 300 000 Frs. auf spezielle Luxusartikel, die von gewissen Vereinen geführt werden und außerhalb der Schuh-Coop eingekauft werden. Die durch die Schuh-Coop vermittelten Bezüge betrugen zum Einst.-Wert 9 164 590 Frs.

[96]) Davon entfallen 0,7 Mill. auf die Schuhabteilungen der Warenhäuser; diese werden nur von drei Warenhauskonzernen, fast ausschließlich in Zürich geführt. — Der Rest entfällt auf Haus- und Turnschuhe, die von allen Warenhäusern und Einheitspreisgeschäften geführt werden.

[97]) Fachschuhgeschäft, Gemischtwarengeschäft und fast ausschließlich auf dem Lande: Schuhmacherbetriebe mit angegl. Schuhhandel. Die beiden letzteren Typen sind umsatzmäßig jedoch von geringer Bedeutung.

[98]) Darunter verstehen wir den prozentualen Anteil des Filialumsatzes am Gesamtschuhumsatz.

[99]) Darunter verstehen wir den prozentualen Anteil der Zahl der Filialbetriebe an der Zahl der Schuheinzelhandlungen.

[100]) Siehe auf dem Bild 11 die Differenz zwischen den schraffierten Säulen I und II.

[101]) Siehe auf dem Bild 11 die Differenz zwischen den schraffierten Säulen III und IV.

Schweiz der Standort die Struktur als Sortimentsschuhfiliale bedingt, ist in Deutschland der Causalzusammenhang ein umgekehrter: hier bedingte die Struktur als spezialisierte Filiale den Standort der Großstadt.

Bild 11.

Prozentualer Anteil des Schuhfilialumsatzes am Gesamtschuhumsatz und prozentualer Anteil der Schuhfilialbetriebe an der Gesamtzahl der Schuheinzelhandlungen.

Deutschland (1932) s. I u. II. Schweiz (1933) s. III u. IV.

7. Abschnitt:
Die Struktur der Schuhfilialbetriebe.

Bei einer Betrachtung der Struktur der deutschen und schweizerischen Schuhfilialbetriebe lassen sich zwei Typen unterscheiden: Das „Sortimentsschuhgeschäft" und das „spezialisierte Schuhgeschäft". Die strukturelle Eigenart steht in engem Zusammenhang mit der historischen Entwicklung des Schuhfilialsystems; sie wirkt bestimmend ein auf die Ausbildung der beiden Typen.

a) Die Sortimentsschuhfilialen.

Das Sortimentsschuhgeschäft ist ursprünglich mit dem selbständigen Fachgeschäft identisch. Dessen Charakteristikum ist das Vertrauensverhältnis, in dem es zur Kundschaft als „Verkäufer" und „Berater" steht[102]). Daraus ergibt sich die Anpassung an alle „individuellen Bedürfnisrichtungen durch Qualität der Waren und reiche Auswahl in den einzelnen Artikeln[103])".

---

[102]) S. Töndury, Hans, Kostenberechnung am Einzelhandel, Zürich 1931, S. 5.

[103]) Sombart, Werner, Der moderne Kapitalismus, Leipzig 1928, III, S. 790.

Der Begriff des Sortimentsschuhgeschäftes, das sich durch seine reichhaltige Auswahl dem Publikumsbedarf anschmiegt, wird verdeutlicht durch den entsprechenden amerikanischen Ausdruck: „family shoe store". Schuhfilialen als Sortimentsgeschäfte finden wir überall dort, wo sich aus dem selbständigen Fachgeschäft ein Filialsystem entwickelt hat wie die deutschen und schweizerischen Händlerfilialen (der Grossisten und Detaillisten). So ist auch die Struktur der ersten drei schweizerischen Schuhfabrikfilialsysteme (Bally, Löw und Walder) erklärlich. Denn wir sahen ja wie sie entstanden durch die Übernahme selbständiger Fachgeschäfte. Der Charakter des Sortimentsschuhgeschäftes wurde durch die Struktur der schweizerischen Schuhfabriken gewahrt, die sich nicht „auf einige Spezialitäten beschränken", sondern alle Artikel von Schuhwaren fabrizieren[104]). Ferner schreibt aber auch der Standort der Schweizer Schuhfilialen, die sich zum großen Teil auf mittlere und kleinere Orte verteilen, die Form des Sortimentsgeschäftes vor. Denn je geringer die Einwohnerzahl und damit der Spezialbedarf des zur Verfügung stehenden Käuferkreises, desto größer muß das Sortiment sein, um den notwendigen Mindestumsatz der Filiale zu erreichen. So ergibt sich vor allem das Vorwiegen der Sortimentsschuhfilialen aus dem Schweizer Wirtschaftsgebiet.

Aufschluß über die Umsatzzusammensetzung in Sortimentsschuhfilialen gab eine als repräsentativ geltende schweizerische Schuhfilialunternehmung. 90 Prozent des wertmäßigen Gesamtschuhumsatzes dieser Firma entfielen 1933 auf Eigenfabrikate; mengenmäßig gerechnet waren es 75 Prozent. Die Fremdfabrikate entfielen zum großen Teil auf die nicht in der Schweiz fabrizierten Turn- und Gummischuhe.

Der prozentuale Anteil der Warengruppen am Gesamtumsatz gestaltete sich für 1933 wie folgt:

Tabelle 11.

Wertmäßiger Anteil der verschiedenen Warengruppen am Gesamtumsatz einer schweizerischen Schuhfilialunternehmung 1933.

Warengruppen		in %
Straßenschuhe		
Damenschuhe	33	
Herrenschuhe	17	
Kinderschuhe	12,5	62,5
Haus-, Turn- und Gummischuhe		25,5
Strümpfe, Fournituren, Reparaturen	à 4 %	12
	Insgesamt	100

Ein ähnliches Bild ergab die Umsatzzusammensetzung eines bedeutenden deutschen Filialunternehmens eines Großdetaillisten (Sortimentsschuh-Filialen). Sie gestaltete sich für das Jahr 1927[105]) wie folgt:

[104]) Siehe Büchi, H.. Aus der Heimat des Bally-Schuhes. Berlin 1932.
[105]) Berechnung nach den Feststellungen des Enquêteausschusses s. Enquêteausschuß 3. Unterausschuß s. S. 123—124.

Tabelle 12.

Warengruppen		in %
Straßenschuhe		
Damenschuhe	31,6	
Herrenschuhe	13,4	
Kinderschuhe	12,7	57,7
Haus-, Turn- und Gummischuhe		26,7
Nebenartikel		
Strümpfe	9,3	
Fournituren	3,1	
Fußpflegeartikel	1,7	
Reparaturen	1,5	15,6
	Insgesamt	100

Der „Sortimentszwang" der Sortimentsschuhfiliale erstreckt sich auf die drei Faktoren: Artikel, Preislagen und Größen.

Charakteristisch für die Sortimentsschuhfiliale ist die große Anzahl der geführten Artikel; denn der schweizerische und deutsche Kunde „wünscht einen seinem persönlichen Geschmack angepaßten Schuh, er verlangt daher eine große Auswahl von Schuhen an seinem Fuß zu sehen[106])". Infolge der Modeentwicklung ist die Zahl der Artikel weiter wesentlich erhöht worden. Während im Jahre 1913 von einer deutschen Schuhfilialunternehmung tausend verschiedene Artikel geführt wurden, betrug bei dieser Firma im Jahre 1927 die Zahl der Artikel 3000[107]). Die gleiche Zahl stellte für 1927 der Enquête-Ausschuß für ein anderes Filialunternehmen fest[108]). Bei einem bedeutenden schweizerischen Filialunternehmen betrug die Zahl der geführten Artikel im Jahre 1933 4000. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß nicht in jeder Filiale 4000 Artikel geführt werden. Die Artikelzahl pro Filiale schwankt je nach ihrer Art und Größe.

Im engen Zusamemnhang mit der großen Anzahl der geführten Artikel steht die Anzahl der in Sortimentsschuhfilialen unterhaltenen Preislagen. Eine starke Vergrößerung des Sortiments bringen endlich die verschiedenen Größen eines Artikels mit sich. Denn jedes Schuhmodell muß mindestens in acht verschiedenen Größen und zwei verschiedenen Weiten — Kinderschuhe sogar in 23 Größen — geführt werden.

Das große Sortiment des Schuheinzelhandels bedingt die niedrige Umsatzgeschwindigkeit in dieser Branche. Sie gestaltete sich in Sortimentsschuhgeschäften (Filialunternehmen und selbständiger Schuheinzelhandel) in den letzten Jahren wie folgt:

[106]) Samson. Fritz: Der Einfluß der Mode auf den Schuheinzelhandel (Schriften zur Einzelhandelsforschung Heft 5), Stuttgart 1930, S. 58.
[107]) Enquête-Ausschuß. III. Unterausschuß, 9. Arbeitsgruppe, Bd. 10 „Einzelhandel mit Bekleidung", Teil II. Berlin 1930, S. 117.
[108]) Enquête-Ausschuß wie oben S. 126.

Umsatzgeschwindigkeit des Schuhwarenlagers

Jahr	deutscher selbständiger[109]) Schuheinzelhandel	deutsches[110]) Schuhfilialunternehmen	schweizerisches[111]) Schuhfilialunternehmen
1928	2,1	2	1,21
1929	1,95	2,7	1,49
1930	1,9	3,5	1,31
1931	2,6	4,1	1,38
1932	2,6	4,1	1,76
1933			2,06

Wenn im Filialbetrieb die Umsatzgeschwindigkeit höher[112]) ist als beim selbständigen Schuheinzelhandel, so ist das darauf zurückzuführen, daß das Sortiment in den Klein- und Mittelbetrieben des selbständigen Schuheinzelhandels fast das gleiche sein muß wie das des Filialbetriebes. Ferner steht hinter der Filiale die Zentrale; sie kann eine schnelle Ergänzung der Filiallager vornehmen, während der selbständige Schuheinzelhändler, der direkt vom Fabrikanten bezieht, mit langen Lieferfristen rechnen muß und schwerer den Wareneingang der Nachfrage anpassen kann. Zudem findet unter den einzelnen Filialen ein organisierter Austausch der schlechtgängigen Sortimente statt. So wird in einem bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmen vierzehntägig ein Clearing der Schuhgrößen vorgenommen, das stets einen Ausgleich der fehlenden und überflüssigen Schuhgrößen in den einzelnen Filialen schafft. Außerdem unterhält jede Filiale ein Verzeichnis der schlechtgängigen Größen, die in der Nachbarfiliale auf Lager liegen.

Entscheidend für den höheren Umsatzkoeffizienten[113]) ist schließlich die planvolle Lösung der für das Sortiment wichtigen drei (oben genannten) Teilprobleme. So nahm nach amerikanischem Vorbild eine deutsche Schuhfilialunternehmung Untersuchungen vor, auf welche Weise man die Wünsche des Publikums mit einer möglichst geringen Zahl von Artikeln in Einklang bringen könnte. Das Ergebnis dieser Analyse war die Verringerung der Artikelzahl von 4000 im Jahre 1928 auf 2000 im Jahre 1932[114]). In ähnlicher Weise konnte ein schweizerisches Schuhfilialunternehmen die Zahl der Artikel von 8000 auf 4000 reduzieren.

---

[109]) Nach Feststellungen der Forschungsstelle für den Handel beim R. K. W. Wertmäßiger Umsatzkoeffizient, Berechnungsmethode: Verkaufsumsatz: Lagerbestand zum Einkaufspreis; bei gleichnamigen Größen läge also die Ziffer tiefer.

[110]) Mengenmäßiger Umsatzkoeffizient.

[111]) Wertmäßiger Umsatzkoeffizient (Umsatz und Lager zum Verkaufspreis berechnet). Die Mengenziffer betrug für 1933 2,16; das zeigt also, daß mehr billige Preislagen verkauft wurden und die höheren im Lager blieben.

[112]) Der Umsatzkoeffizient für den selbständigen Schweizer Schuheinzelhandel liegt leider nicht vor. Bei einer Gegenüberstellung der beiden oben aufgeführten Filialunternehmen ist zu berücksichtigen, daß die Schweizer Firma im Jahre 1932 4000 Artikel die deutsche dagegen nur 2000 Artikel führte.

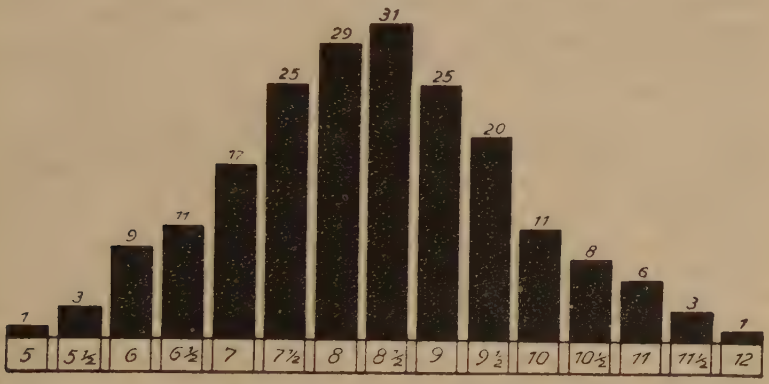
[113]) Die 100prozentige Steigerung des Umsatzkoeffizienten in den Filialbetrieben ist neben den oben aufgeführten innerbetrieblichen Gründen auch auf außerbetriebliche zurückzuführen. Sie liegen in der Verschiebung der Nachfrage auf weniger haltbares, deswegen öfters nachgefragtes leichtes Modeschuhwerk, wovon hauptsächlich der Großbetrieb profitierte. Der in diesen Artikeln auftretende Massenbedarf führte zu dem hohen Umsatzkoeffizienten.

[114]) Während die Firma für 1933 in ihrem Etat 1700 Artikel veranschlagte, betrug die tatsächliche Zahl der 1932 geführten Artikel 1900; davon waren 240 Hausschuhe.

Ebenso wurden auf Grund genauer Marktanalysen die Hauptpreislagen ermittelt, die die Kundschaft am meisten verlangt. Es stellte sich für deutsche Verhältnisse heraus, daß infolge der gesunkenen Kaufkraft ca. 80 Prozent des Gesamtumsatzes sich auf nur wenige Preislagen konzentrierte.

Endlich wurden genaue Statistiken über den Umsatz in jeder einzelnen Schuhgröße aufgestellt. So führte eine bedeutende deutsche Filialunternehmung während einer bestimmten Periode eine Analyse der Verkaufsverhältnisse der einzelnen Schuhgrößen durch. Nach Abschluß der Analyse stellte sich heraus, daß die meist verlangte Herrenschuhgröße $8^1/_2$ war. Die Verteilung der Verkäufe in den einzelnen Größen und Weiten ist jedoch nicht nur in den einzelnen Städten verschieden, sondern schwankt auch je nach dem Bezirk der Stadt.

Bild 12



Analyse der Verkaufsverhältnisse der einzelnen Herrenschuhgrößen, aufgestellt von einer bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmung.

b) Die spezialisierten Schuhfilialen.

Ein Hauptgrund für die Entstehung der spezialisierten Schuhfilialen ist das Sortimentsproblem. Aus dem umfangreichen Sortiment sucht sich die spezialisierte Filiale risikolose, schnell umschlägige Artikel heraus. Sie beschränkt sich auf wenige Artikel und Preislagen, um hierin ein kleines, aber in den einzelnen Größen gut sortiertes Lager zu führen. Der Einfluß der Anzahl der Artikel auf die Höhe des Umsatzkoeffizienten geht aus folgender Untersuchung hervor, die die Forschungsstelle für den Handel für vier Schuhfilialunternehmen anstellte[115]) (sie beziehen sich auf das Jahr 1930):

Unternehmung	Anzahl der Artikel	Umsatzkoeffizient
A.	1000	2,5
B.	200	4
C.	180	5—6
D.	90	6

Es zeigte sich, daß die am stärksten spezialisierte Schuhfiliale den höchsten Umsatzkoeffizienten aufwies.

[115]) Siehe Richtzahlen für den Schuheinzelhandel (Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Berlin Nr. 10. Berlin 1932 S. 25.

Ein nicht weniger bedeutsamer Grund für die Entstehung der spezialisierten Schuhfiliale liegt auf fabrikationstechnischem Gebiet. Denn wir sahen bereits, ein Hauptgrundsatz für die Fabrikdetaillierung war ja: rationelle Herstellung.

So ist es erklärlich, daß die spezialisierten Schuhfilialen nur durch Fabrikfilialen vertreten werden, die ausschließlich Herren- und Damenlederschuhe eigener Fabrikation führen[116]).

Die Spezial-Fabrikfilialen der Schuhbranche stammen aus den Vereinigten Staaten; sie wurden zu Anfang des Jahrhunderts in Deutschland durch Salamander und Mercedes nachgeahmt. Die Rationalisierungsbestrebungen der Nachkriegszeit führten dann zur ausschließlichen Errichtung von Spezialfabrikfilialen. Wieder erfolgte die Aufmachung nach amerikanischem Muster. Als erste Schuhfabrik nach dem Kriege eröffnete die Firma Lingel im Jahre 1929 eigene Filialen. Sie ging in der Spezialisierung bis zur äußersten Konsequenz, indem sie nur Herrenschuhe eines Systems zu einem Verkaufspreis herstellte[117]). Sie regelt ihren Absatz durch 50 Filialen[118]) und über 1000 Alleinverkaufsstellen[119]).

Fabrikatorisch fand eine Spezialisation auf Serien- und Typenproduktion von Herrenschuhen statt. Lingel stellte nunmehr nur 40 Typen in 140 Modellen her. Durch diese Serienherstellung konnte der Fabrikation eine gleichmäßige Beschäftigung gewährleistet werden. Ferner konnten die Lingelfilialen und Alelinverkaufsstellen mit einem verhältnismäßig kleinem Sortiment auskommen. Das Lager einer Lingelfiliale beträgt ca. 1000 Paar, die wertmäßige Umsatzgeschwindigkeit 6[120]). Der Wert des Schuhwarenlagers beträgt ca. 9000 Mark[121]), während das Warenkapital für Herrenschuhe in einem Sortimentsgeschäft etwa den fünffachen Betrag erfordert. Das kleine Warenlager ist deshalb möglich, weil die Fabrik durch eine ständige Lagerhaltung von 80 000 Paar das Lagerrisiko übernimmt. Infolge des verminderten Handelsrisikos ist die Handelsspanne beschränkt worden. Sie betrug für Filialen und Alleinverkäufer anfangs 18 Prozent vom Verkaufspreis und wurde dann ständig durch Senkung des Einkaufspreises erhöht. Im Jahre 1933 betrug sie durchschnittlich 22,6 Prozent[122]). Dabei ist zu be-

---

[116]) Kinderschuhe (zahlreiche und oft wechselnde Schuhgrößen) und Hausschuhe werden nicht geführt.

[117]) Infolge der abgleitenden Konjunktur ging Lingel vom Einheitspreis 16,60 zu folgenden Preislagen über: 8.50, 10,50, 12.50, 14.50, 16.50, 18,50.

[118]) Im Jahre 1933 bestanden folgende Verkaufsgesellschaften deren sämtliche Anteile in den Händen der Schuhfabrik Lingel A.-G. waren:

1. Herrenschuh G. m. b. H., Sitz Berlin, gegründet 1929 mit 20 Geschäften (davon 13 in Berlin, die übrigen in nord- und ostdeutschen Städten).
2. Süddeutsche Herrenschuhvertriebs G. m. b. H., Sitz Frankfurt a. M., gegründet 1930 mit 11 Geschäften in süd- und mitteldeutschen Städten.
3. Emgo Schuhgesellschaft m. b. H., Sitz Köln, gegründet 1930 mit 13 Geschäften in westdeutschen Städten.

Neben den drei regional verteilten Gesellschaften, die 44 Geschäfte unterhalten, werden 6 Lingelgeschäfte von Einzelfirmen geführt.

[119]) Der Absatz durch eigene Filialen und Alleinverkaufsstellen verhielt sich im Jahre 1933 wie etwa 2:3.

[120]) Zähler und Nenner zum Einkaufswert berechnet.

[121]) Der Wert des Nebenartikellagers (Strümpfe, Fournituren und Gamaschen) beträgt ca. 5 Prozent des Schuhlagerwertes.

[122]) Spezifizierung der Handelsspanne für Lingelschuhe s. nächste Seite.

[122]) bei 8.50 — 19,4 %
„ 10.50 — 23 %
„ 12.50 — 24 %
„ 14.50 — 22,4 %
„ 16.50 — 24,2 %

} **22,2 im Durchschnitt.**

rücksichtigen, daß der Verkauf von Herrenschuhen geringere Kosten verursacht, zumal durch das neue System das Verkaufen wesentlich vereinfacht wurde. Denn für den Käufer, der den Laden betritt, ist die Preisfrage von vornherein geregelt. Meist weiß er auch genau, was er will; denn das Schaufenster enthält sämtliche Lingelmodelle mit Artikelnummer bezeichnet. Der Kunde, der also beim Betreten des Ladens bereits die Auswahl getroffen hat, teilt dem Verkäufer nur die Artikelnummer mit. Das Verkaufsproblem besteht nun nur noch darin, genau passende Schuhe zu verkaufen. Auch das Bedienungsverfahren ist durch Einführung neuartiger Probierstühle wesentlich vereinfacht worden, so daß der Verkaufsakt auf durchschnittlich 14 Minuten verkürzt werden konnte.

Die Firma Heß, die im Jahre 1930 in der Errichtung eigener Filialen folgte, lehnte sich in ihrem System eng an ihre Vorgänger an. Durch Änderung ihres Verkaufssystems konnte sie ihre Sortenzahl von 2000 auf 400 verringern und auf diese Weise die Produktion verbilligen. Durch ein Filialnetz von 65 Filialen[123]), davon 19 in Berlin und über 800 Alleinverkaufsstellen, wollte sie sich einen gleichbleibenden Absatz sichern. Es wurden Herren- und Damenschuhe zu folgenden Einheitspreisen geführt: 9,75, 12,50, 14,50, 16,50, 18,50.

Im Frühjahr 1931 ging schließlich die Erfurter mechanische A.-G. zum „Direkt-System" über. Sie wandte sich mit sieben Geschäften direkt an die Konsumenten, ohne eine Verkaufsgesellschaft dazwischen zu schalten. „Direkt" führte nur Damen- und Herrenschuhe eigener Fabrikation, die jedoch nicht zu Einheitspreisen verkauft wurden. Die Firma unterhielt vielmehr die verschiedensten Preislagen, die individuell ermittelt wurden, indem „75 Pfennig als Spesenbeitrag" auf den Fabrikpreis aufgeschlagen wurden

Im Herbst 1931 beschritt die Schweizer Schuhfabrik Hug einen ähnlichen Weg nach ausländischem Muster. In ihren Filialen werden die Hugschuhe direkt von der Fabrik in den Handel gebracht. Es werden nur Herren- und Damenschuhe eigenen Erzeugnisses zu Einheitspreisen geführt. Das Hauptgewicht liegt auf den Damenschuhen, da Hug durch seine Umstellung auf leichteres Damenschuhwerk Bata vom schweizerischen Markt zu verdrängen suchte. Daher stellen Damenschuhe vier Fünftel des Umsatzes in den Huggeschäften. Die Einheitspreise für Damenschuhe bewegen sich zwischen Frs. 8.80—18,80[124]), die für Herrenschuhe zwischen Frs. 9.80—24.80. Der Bruttogewinn beträgt für einige Kampfartikel 18 Prozent, für die übrigen Artikel 25 Prozent. Die Zahl der geführten Artikel ist ca. 400. Ein Drittel der Gesamtproduktion der Hugschuhfabrik wurde im Jahre 1933 durch 30 eigene Geschäfte abgesetzt.

---

[123]) Die Heßfilialen wurden von folgenden Verkaufsgesellschaften unterhalten:

1. Ulyschuh G. m. b. H., Sitz Berlin, gegründet 1930, 19 Filialen in Berlin.
2. Lindnerschuhvertriebsgesellschaft m. b. H., Sitz Stettin, gegründet Ende 1930, 16 Geschäfte im Rheinland (Gesellschaftskapital 400 000 Mark).
3. Nordheimerschuh A.-G., gegründet 1930, Sitz Hamburg mit drei Geschäften.

Außerdem bestanden noch ca. 25 Heßgeschäfte im Reich, die jedoch im Besitz von selbständigen Einzelhändlern waren. Die drei oben genannten Gesellschaften wurden durch Heß mit großen Warenkrediten finanziert. Anfang 1932 wurden die Gesellschaften mit ihren Filialen, nachdem sie von Heß übernommen waren, liquidiert. Ebenso wurden die übrigen 25 Heßgeschäfte teils aufgelöst, teils als gewöhnliche Sortimentsgeschäfte von den Inhabern weiter geführt.

[124]) Die Preislagen sind zu je einem Fr. abgestuft.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die spezialisierte Form der Filiale die typische Form der Fabrikfiliale ist. In Deutschland sind die Filialgeschäfte der Schuhfabriken ausschließlich spezialisierte Filialen. In der Schweiz sind fast sämtliche seit 1930 neu gegründeten Fabrikfilialen diesem Typus zuzurechnen. Allerdings sind infolge der Anzahl der Großstädte die Voraussetzungen für die Spezial-Filialen in Deutschland eher gegeben: „denn mit dem Grade der Spezialisation muß auch die Einwohnerzahl des Standortes eine größere sein[125])". Der Bedarf für den speziellen Artikel muß groß genug sein, „um den für die Filiale notwendigen Mindestumsatz[125])" zu erreichen. Daher unterhalten die am stärksten spezialisierten Betriebe wie Lingel (nur Herrenschuhe) und Chasalla (nur orthopädisches Schuhwerk) ihre Filialen ausschließlich in Großstädten. Mercedes unterhielt von seinen 42[126]) Geschäften 39 in Großstädten. Salamander hat von 120 Geschäften allein 40 in Berlin, an zweiter Stelle steht Köln mit fünf Salamander-Filialen.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß sich bei den spezialisierten Filialen eine Tendenz zur Erweiterung des Warenkreises verfolgen läßt. Während ursprünglch nur Straßenschuhe geführt wurden, kam in den letzten Jahren in steigendem Maße die Aufnahme von zugehörigen Nebenartikeln, wie Strümpfen, orthopädischen Artikeln (Einlagen) und Fournitüren hinzu. Ohne (hierdurch) die Spezialisierung zu beeinträchtigen, suchte man hierdurch die Betriebsbeanspruchung besser auszunutzen und die rückläufigen Schuhumsätze aufzuhalten[127]).

8. Abschnitt:

Die Organisation des Schuhfilialsystems.

In unserer anfangs gegebenen Definition des Filialbetriebes wurde auf die Mischung von räumlicher Dezentralisation und organisatorischer Zentralisation hingewiesen. Damit ist als ein Wesensmerkmal des Filialbetriebes die Zentrale herausgestellt. Denn für den Filialbegriff kommt es weniger darauf an, daß mehrere Geschäfte durch einen Unternehmer zusammengefaßt werden ,als daß sie durch eine eigentümliche Organisation einheitlich geleitet werden.

Charakteristisch für den Filialbetrieb ist die Verrechnung zwischen Zentralen und Filialen. Sie sieht Nicklisch als kennzeichnend für den Filialbetrieb an, indem er die Filialen bezeichnet „als Betriebe niedrigen Grades, die durch das Mittel eines oder mehrerer vorgeordneter Gliedbetriebe miteinander in Beziehung stehen und verrechnen[128])".

Die Filialen vertikal aufgebauter Unternehmungen verkehren ursprünglich direkt mit der Fabrik oder dem Großhandelsgeschäft. Eine Vergrößerung des Eigenabsatzes macht jedoch das Dazwischenschalten einer Ver-

---

[125]) Siehe Ehrlicher, Harald: Das Massenfilialsystem (Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 3), Stuttgart 1931. S. 34.

[126]) Infolge der Übernahme der Mercedes durch die Salamander A.-G. im Jahre 1930 wurde die Zahl der obigen Filialen auf 14 reduziert, die nur noch in den größten deutschen Städten unterhalten werden.

[127]) Siehe Anm. 40.

[128]) Siehe Nicklisch, Artikel „Betrieb" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1926, Bd. 1, S. 1046 ff.

kaufsgesellschaft notwendig[129]). Je größer das Wirkungsfeld ist, desto schwieriger ist es, die Organisation von einer Stelle aus durchzuführen. Mit zunehmender Entfernung zwischen Zentrale und Filiale wachsen die Energieverluste, die wir, Töndury folgend, „Reibungskosten" nennen. Um diese zu vermeiden und aus Gründen einer besseren Distriktüberwachung unterhalten große selbstdetaillierende Schuhfabriken mehrerer Verkaufsgesellschaften, deren Wirkungsfeld national[130]), regional[131]) und auch lokal abgegrenzt ist.

Bei einer Betrachtung der Organisation des Schuhfilialsystems sei auf die ihm eigentümlichen Punkte hingewiesen. Der rechnungsmäßige Verkehr zwischen Zentrale und Filiale gestaltete sich bei einem bedeutenden schweizerischen Schuhfilialunternehmen folgendermaßen:

Die Filialen stellen für die Zentrale Debitoren dar. Für jede Warenlieferung wird eine Ausgangsfaktura (mit Duplikat) ausgestellt und die Filiale zum Verkaufspreis belastet. In der Filiale werden nun die täglich eingehenden und andererseits ausgehenden Waren im Warenrapport notiert, er wird täglich an die Zentrale gesandt. Seine Eingangsseite muß mit dem Fakturenwert übereinstimmen, wodurch die zwangsmäßige Kontrolle gewährleistet ist. Mit Hilfe des Warenrapportes kann die Filiale unter Zugrundelegung der Inventur stets die Höhe ihres Lagerbestandes feststellen. Neben dem Warenrapport erhält die Zentrale täglich den Kassenrapport. Er ist eine Gegenüberstellung der Erlöse und Betriebskosten. Da die Kassabons[132]) ebenfalls täglich an die Zentrale gehen, ergibt sich eine zwangsmäßige Kontrolle durch den Vergleich der Summe der Kassabonsbeträge mit der Erlössumme des Kassarapportes.

Sämtliche Buchungen werden von der Zentrale vorgenommen auf Grund der Rechnungsbelege, die vom Filialleiter eingesandt werden und vor Verbuchung in der Zentrale mit dem Kassarapport verglichen werden. Die Ausgaben passen sich dem Kostenplan an, der für sämtliche Filialen monatlich aufgestellt wird. Den Sollkosten werden die Istkosten gegenübergestellt[133])

Der Gesamtwirtschaftsplan zerfällt in folgende Teilpläne:

Kapitalplan, Umsatzplan, Eink.- und Lagerplan, Kostenplan.

Er wird mit allen unterstellten Nebengebieten monatlich den Filialen zugestellt. Als Kontrolle wird ebenfalls monatlich für sämtliche Filialen eine Umsatz- und Lagerstatistik sowie Bilanz- und Erfolgsrechnung aufgestellt. — Fast alle Kontrollen erfolgen auf mechanischem Wege, so daß auch hier die operative Arbeit auf ein Minimum reduziert ist. Der Vorteil der mechanischen Erfassung liegt für das Filialsystem in der Schnelligkeit, der Genauigkeit und vor allem für die Umsatz- und Lagerstatistik (mittels des Lochkartenverfahrens) in der Vielseitigkeit der Ergebnisse.

Die starke Betonung des Rechnungswesens ist dem Filialsystem eigentümlich, da die Dezentralisation die persönliche Überwachung unmöglich macht. Während sonst im Handelsbetrieb die kommerzielle Funktion die vorherrschende ist, tritt ihr beim Filialbetrieb die p e r s o n e l l e Verwaltungsfunktion ebenbürtig an die Seite. Ihre Wichtigkeit ergibt sich ebenfalls aus der Dezentralisation, die die persönliche Betriebsverbundenheit zurück-

---

[129]) Heute unterhalten fast alle selbstdetaillierenden Schuhfabriken eigene Verkaufsgesellschaften.

[130]) Bally ist auf dem Kontinent an den Detailorganisationen in England, Frankreich, Österreich und Holland beteiligt; die bedeutendste ist die „Upsons & Co. Ltd. London" mit 200 Filialen in England

[131]) Siehe Die Distriktszentralen der Lingel- und Heß-Geschäfte.

[132]) Der Kassabon wird in dreifacher Ausführung für den Kunden, für die Filiale und für die Zentrale ausgestellt.

[133]) Bei erw. Filialunternehmen waren 1933 von insgesamt 75 Filialen bei 10 nur geringe Abweichungen festzustellen.

treten läßt. Die Aufgabe des Chefs im Einzelbetrieb übernimmt im Filialbetrieb der Filialleiter (Gérant). Er ist „der persönliche Vertreter einer unpersönlichen Organisation[134])". Da in der Schuhbranche ein hoher Grad von Fachkenntnissen erforderlich ist, kommt hier der Stellung des Filialleiters eine große Bedeutung zu. Dre Grad seiner Selbständigkeit hängt wiederum von der Größe und Struktur der Filiale ab. Bei kleinen und stark spezialisierten Einheitspreisfilialen sind die Befugnisse der Filialleiter gering[135]). „Je größer aber die Einzelfiliale ist und je verschiedenartiger und reichhaltiger das Warenlager, desto selbständiger muß der Filialleiter handeln können[136])." So können diese in vielen Sortimentsschuhfilialen aus Konkurrenzgründen bis zu gewissem Grade selbständig Preise herabsetzen, in einigen exklusiven Geschäften können sie besondere Luxusschuhwaren selbständig einkaufen[137]). Je selbständiger die Stellung des Filialleiters ist, um so mehr gilt es das Gefühl seiner Verantwortlichkeit zu stärken und den Nachteil des Filialbetriebes zu verringern, der darin liegt, „daß das Interesse vom Geschäftsinhaber und -leiter — sonst durch Personalunion identisch —[138])" auseinander fällt. Infolge dieser Gefahr ergibt sich die Notwendigkeit, den Filialleiter unmittelbar an dem Gedeihen der Filiale zu interessieren. Bekannt ist in dieser Hinsicht das französische Gérantsystem, das gänzlich auf die Leistung des Gérant abstellt. Er erhält einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatz und ist verantwortlich für das Warenlager und den Umsatz, so daß er gewissermaßen „selbst halber Unternehmer[139])" ist. Nach einem ähnlichen Prinzip ist bei Bata die Stellung der Filialleiter geregelt. Dieser ist im Bata-Vertrag Übernehmer genannt und hat die Stellung eines Handlungsagenten im Sinne des § 84 HGB. Formalrechtlich ist er also selbständiger Kaufmann, materiell gänzlich abhängig vom Bata. „Denn das aus dem Verkauf der Waren gelöste Geld ist Batas Eigentum und gilt als dem Übernehmer zu getreuen Händen anvertraut. Er darf an dem Bargeld keinerlei Zurückbehaltungsrecht ausüben." (§ 4 des Vertrages.) Der Übernehmer erhält kein festes Gehalt, sondern 10 Prozent vom Umsatz, der ihm in bestimmter Höhe vorgeschrieben wird. Bata trägt lediglich die Miet- und Steuerkosten für die Filiale, die übrigen Kosten hat der Übernehmer von der 10prozentigen Provision zu tragen. Davon muß er sich verpflichten, mindestens 1 Prozent vom Umsatz für Lokalreklame[140]) auszugeben. Ferner muß er auf das bei Bata errichtete „Personenkonto" des Übernehmers 1 Prozent der Provision überweisen, bis dieses 25 Prozent des Wertes des Warenlagers erreicht hat. Das Warenlager muß er mit 2 Promille in der Woche verzinsen, um einen schnellen Umsatz zu erreichen. Außer dem Personenkonto wird noch ein „Ermäßigungskonto" geführt. Auf diesem werden der Filiale 2 Prozent des Sollumsatzes[141]) gutgeschrieben. Zu Lasten des Kontos gehen Preisermäßigungen, die aus „Überzeugungs-

---

[134]) Ehrlicher, Harald, Das Massenfilialsystem, Berlin 1931, S. 71.

[135]) Das ist typisch für die Lingel-Herrenschuhgeschäfte und die Huggeschäfte.

[136]) Siehe Ehrlicher, Harald, „Das Massenfilialsystem". Stuttgart 1931, S. 72.

[137]) Bei einem bedeutenden Schweizer Schuhfilialunternehmen, das ca. 80 Filialen unterhält, kaufen in fünf Filialen die Filialleiter den „Luxusgenre" selbständig ein.

[138]) Hirsch, Julius, „Die Filialbetriebe im Detailhandel". Bonn 1913, S. 88.

[139]) Hirsch, Julius, „Die Großunternehmung im Einzelhandel". Berlin 1929, S. 64.

[140]) Broschüren, Flugblätter und Anzeigen in der örtlichen Presse. Art und Ausmaß der Lokalreklame bestimmt Bata.

[141]) Wird der Sollumsatz nicht erreicht, so ist der Prozentsatz geringer.

oder Konjunkturgründen" durchgeführt werden[142]). Bata hat das Recht, jederzeit Preisherabsetzungen festzusetzen. Ein Sollsaldo des Ermäßigungskontos geht zu Lasten des Übernehmers[143]). Eine weitere „Einnahmequelle" hat der Übernehmer in dem Gewinn der der Filiale angeschlossenen Reparaturwerkstätte. Ihr Gewinn wird dem Übernehmer bis auf 5 Prozent des Umsatzes für Umsatzsteuer und Amortisation überlassen. — Da die Kosten der Batafilialen nicht unter 25 Prozent liegen dürften, kommen die Übernehmer fast nie auf ihre Rechnung. Wenn wir die Raum- und Steuerkosten mit 9 Prozent ansetzen, ergibt sich immer noch ein Fehlbetrag von 6 Prozent. Zwar ist die reine Gewinn- und Verlustbeteiligung rechtlich unzulässig[144]) und sind auch die Bataverträge wiederholt von deutschen Arbeitsgerichten für sittenwidrig erklärt worden; doch sind diese von der Firma noch nicht zurückgezogen worden.

Die übliche Form der Entlohnung der Filialleiter besteht in einer Kombination von Fixum und Beteiligung. Verschieden ist der Maßstab der Beteiligung. Deutsche Schuhfilialfirmen bemessen diese nach dem Umsatz. Neben einer Umsatzprovison[145]) für Schuhe werden besondere Prämien für den Verkauf von Nebenartikeln bezahlt. Die Umsatzbeteiligung hat jedoch den Nachteil, daß die Rentabilität der Filiale unberücksichtigt bleibt. Eine Gewinnbeteiligung lenkt dagegen das Bestreben der Filialleiter sowohl auf Kostensenkung wie auf Umsatzsteigerung. So ging eine bedeutende schweizerische Schuhfilialunternehmung zur Gewinnbeteiligung über. Die Erfolgsprämie wird dort nach folgendem Verfahren ermittelt:

Der Filialleiter wird mit den Betriebskosten der Filiale (nur unmittelbare Filialkosten), einer $6^1/_2$prozentigen Verzinsung des Filiallagers und einer Warenabschreibungsquote[146]) belastet. Erkannt wird er mit dem Bruttogewinn der Filiale. An dem Saldo wird „der Filialleiter mit soviel Prozenten beteiligt als der Gewinn Prozente des Umsatzes ausmacht[147])".

---

[142]) Außerdem werden dem Ermäßigungskonto Retourspesen für zurückgesandte Waren belastet. Zu seinen Lasten werden auch die Waren abgebucht, die einen Monat nach Vertragslösung noch nicht verkauft sind.

[143]) Weist das Ermäßigungskonto am Saisonende einen höheren Habensaldo als 5 Prozent des Lagerwertes aus, so wird der übersteigende Betrag dem „Personenkonto" des Übernehmers gutgeschrieben.

[144]) Siehe Urteil des RG. vom 26. November 1909.

[145]) Eine große deutsche Schuhfilialunternehmung zahlte im Jahre 1927 dem Filialleiterehepaar ein monatliches Fixum von 150 RM. Daneben dem Ehemann eine Umsatzprovision von 2—$2^1/_2$ Prozent, der Ehefrau von $^1/_2$ Prozent. Die Jahreseinkommen der Filialleiter lagen zwischen 7000 RM (kleine Filiale) und 30 000 RM (große Filiale). Bei einem anderen großen deutschen Schuhfilialunternehmen lagen im gleichen Jahre die Jahreseinkommen der Filialleiter (Gehalt- und Umsatzprovision) zwischen 9600 RM und 24 000 RM. (Siehe Enquêteausschuß III. Unterausschuß, Bd. 10, Teil II, Berlin 1930, S. 95.)

[146]) Für die Warenabschreibungsquote wurden in obiger Rechnung 8 Prozent vom Warenlager eingesetzt.

[147]) Siehe Schweiz. Zeitschrift f. Betriebswirtschaft, Jahrg. 1931, Heft 10, S. 311.

	I	II	III
Jahresumsatz	100 000	100 000	120 000
Bruttogewinn	30 %	30 %	25 %
Filialkosten	20 %	20 %	15 %
Waren-Umsatz-Geschw.	1,5	1,75	2
Durchschnitts-Warenlager zum Einstandspreis	46 666	40 000	45 000

I			II			III		
	20 000	30 000		20 000	30 000		18 000	30 000
	3 033			2 600			2 925	
	3 733			3 200			3 600	
Saldo	3 234		Saldo	4 200		Saldo	5 475	

3234 = 3,23 % v. U. 4200 = 4,2 % v. U. 5475 = 5,5 % v. U.

Die Erfolgsprämie beträgt also:

bei I 3,23 % v. 3234 = **104,59,**
bei II 4,2 % v. 4200 = **176,40,**
bei III 4,6 % v. 5475 = **251,85.**

Das geschilderte System vereinigt in trefflicher Weise die Lösung aller betrieblichen Probleme. Bisher war es nur möglich ein Teilproblem auf Kosten eines andern zu lösen. So hatten Umsatzprämien Preisherabsetzungen seitens der Filialleiter zur Folge, da sie den Umsatz zu forcieren suchten. Prämien für eine geringe Lagerhöhe hatten Umsatzrückgänge zur Folge, da die Läger abgedrosselt wurden[148]).

Vorstehendes Beispiel zeigt, daß der Filialleiter nicht nur bestrebt ist, auf Umsatzvermehrung und Kostensenkung, sondern auch auf die Erzielung einer möglichst günstigen Bruttogewinnmarge. „Der Vorteil des Systems beruht in der Zwangsläufigkeit, mit der es alle für den Erfolg bedeutsamen Faktoren (Umsatzsteigerung, Lagerabbau, Gestaltung des Bruttogewinns und Verringerung der Selbstkosten) miteinander verkoppelt, so daß der Betriebsleiter sie alle gleichzeitig im Auge behalten muß[149])." So stellt das ganze System ein gutes Mittel dar, um „die Interessen der Angestellten mit denen der Geschäftsleitung[149])" parallel zu schalten. Zugleich wird durch das System auch auf die Filialleiter, die selbständig außerhalb der Zentrale disponieren, ein Druck ausgeübt. Einmal ist die Verzinsung geringer, je mehr sie sich an das Eigenfabrikat halten, denn mit Hilfe der Zentrale können sie jederzeit das Lager regulieren und ergänzen. Andererseits sind auch die Abschreibungen geringer, je mehr sie sich auf das Eigenfabrikat legen[150]).

Die Kombination von verschiedenen Entlohnungsformen ist auch auf das übrige Personal im Schuhfilialbetrieb angewandt. Wir finden sie bei den mit den wichtigsten Handelsfunktionen, Ein- und Verkauf beschäftigten Personen. Nach Angaben eines bedeutenden deutschen Großdetaillisten sind die Einkäufer dieser Firma neben einem Fixum mit

15 Prozent am Gewinn der Filiale,
10 Prozent am Verlust der Filiale beteiligt.

---

[148]) Siehe Enquêteausschuß III, Unterausschuß, Bd. 10: Einzelhandel mit Bekleidung, II. Teil, Berlin 1930, S. 117.

[149]) Siehe Schweiz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung, Jahrg. 1931, Heft 10, S. 312.

[150]) Die Statistik eines schweizerischen Schuhfilialunternehmens zeigte, daß die Warenabschreibungen bei den Eigenfabrikaten bedeutend geringer waren als bei den Fremdfabrikaten.

Ebenso erhält das Verkaufspersonal ein festes Gehalt und darüber hinaus werden Prämien gewährt für sämtliche Nebenartikel (Strümpfe, Fournituren und orthopädische Artikel) und Schuhe, die schnell abgesetzt werden sollen (Ladenhüter)[151]). Die Verkaufsprämien, die die Schuhfilialunternehmen gewähren, liegen zwischen 3 und 5 Prozent vom Umsatz der prämiierten Artikel[152]). Ein bedeutendes schweizerisches Schuhfilialunternehmen gewährte neben einer 5prozentigen Prämie für Nebenartikel eine 1prozentige Verkaufsprovision auf den Schuhumsatz.

Nicht nur durch die Lohngestaltung sucht der Filialbetrieb eine Gleichschaltung der Interessen der Angestellten mit denen der Geschäftsleitung zu erzielen. Die „Betriebsgesinnung", die im Einzelbetrieb durch den „Inhaber" bestimmt wird, sucht der entpersönlichte Filialbetrieb zu ersetzen durch den enheitlichen „Betriebsgeist". Ein Mittel, diesen in den dezentralisierten Betrieben zum Ausdruck zu bringen, stellen die Rundschreiben dar. In ihnen werden Vergleiche vorgenommen nach

Filialen (lokal)
Verkäufen (sachlich)
Verkäufern (personell)
Perioden (temporal).

Es werden Ranglisten aufgestellt, die allwöchentlich zirkulieren, um das Betriebsinteresse und den Wettbewerb der Kollegen untereinander anzuspornen. Daneben werden Durchschnittszahlen für die Leistungen berechnet, die jedem Angestellten zum Vergleich gegeben werden. Der durchschnittliche Jahresumsatz pro Verkaufskraft gestaltete sich in deutschen und schweizerischen Schuhfilialbetrieben folgendermaßen[153]):

	1931	1932	1933
Deutsches Schuhfilialunternehmen[154]): (Sortimentsschuhfilialen)	35 280 RM	30 648 RM	
Schweizerisches Schuhfilialunternehmen[155]): (Sortimentsschuhfilialen)			35 000 Frs.
Schweizerisches Schuhfilialunternehmen[155]): (spezialisierte Schuhfilialen)			40 000 Frs.

[151]) Die Prämien für Lagerhüter sind absolut und werden nach einem bestimmten Plan festgesetzt; sie bewegen sich in deutschen Schuhfilialbetrieben gewöhnlich zwischen 0,10 Pfg. und 1 RM.

[152]) Bei einem deutschen Schuhfilialunternehmen mit 1142 Verkaufskräften wurden im Jahre 1927 insgesamt für Prämien 370 000 RM. bezahlt. Bei einem deutschen Schuhfilialunternehmen mit 838 Verkaufskräften verteilten sich im Jahre 1927 die Prämien folgendermaßen:

Unter 50 RM erhielten 39,7 Prozent des Verkaufspersonals,
50—100 RM erhielten 46,9 Prozent des Verkaufspersonals,
Über 100 RM erhielten 39,7 Prozent des Verkaufspersonals.

Es sind nun zwar die seit 1927 eingetretenen erheblichen Geldwertveränderungen zu berücksichtigen, doch sind inzwischen infolge des rückläufigen Schuhumsatzes die Umsätze in Nebenartikeln beträchtlich forciert worden. Siehe S. 19 Anm. 40 Abs. 2 dieser Arbeit. (Quelle der oben für 1927 genannten Ziffern Enquêteausschuß Bd. 10, Teil II, a. a. O. S. 94.)

[153]) Nach eigenen Ermittlungen bei drei führenden Schuhfilialsystemen.

[154]) Demgegenüber betrug der Umsatz pro Verkaufskraft im selbständigen deutschen Schuheinzelhandel nach Feststellungen der Forschungsstelle für den Handel Berlin:

1931 . . . . 27 000 RM,
1932 . . . . 23 800 RM.

[155]) Hier handelt es sich um die in den Filialen beschäftigten Personen; es liegt also keine völlige Identität mit Verkaufskräften vor.

Neben den offenen Rundschreiben werden interne Berichte in bestimmten Zeitabständen den einzelnen Filialleitern und Einkäufern zugesandt, die für die Betriebsergebnisse verantwortlich sind. Im einzelnen sei auf die im Anhang beigegebenen Rundschreiben verwiesen.

9. Abschnitt:

Die Selbstkosten im Schuhfilialsystem.

Vergleich der verschiedenen Handelsketten für Lederschuhe.

Schuhpreise ab Fabrik.

100	100	105	110
ab Grossist 120	Zentrale (Verkaufsges.)	durch Einkaufs-Genossensch.	
ab Detaillist 150	ab Filiale 150	ab Detaillist 150	ab Detaillist 150

Obige Skizze zeigt, daß der Detailpreis bei den verschiedenen Vertriebsformen keinerlei Differenzen aufweist. Der Preis basiert also nicht auf einer individuellen Preisermittlung; er wird vielmehr von den großkapitalistischen Betriebsformen bestimmend beeinflußt (nach ihm richtet sich der übrige Detailhandel). Unterschiedlich ist nur die Kostenstruktur innerhalb der verschiedenen Handelsketten. Sie ist auf die vreschiedenen Funktinoen zurückzuführen, die den einzelnen Handelsgliedern obliegen.

Der Bruttogewinn liegt in deutschen und schweizerischen Schuhfilialbetrieben (Sortimentsschuhfilialen) bei 30 und 33⅓ Prozent[156]). Damit liegt er ca. 5 Prozent höher als beim selbständigen Schuheinzelhandel. Der größere Bruttogewinn des Filialsystems ist auf seine höheren Gemeinkosten zurückzuführen.

1. Der Ankaufspreis.

Die höheren Gemeinkosten erklären sich in erster Linie aus der „Zentrale", die weitgehend Großhandelsfunktionen übernimmt. Durch sie wird aber gerade der größte Kostenvorteil erzielt: „der niedrige Ankaufspreis" (der ca. zwei Drittel der Selbstkosten ausmacht). Denn durch die Zentralisierung des Einkaufs werden infolge der Mengenrabatte große Preisvorteile erzielt. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß große deutsche Schuhfilialsysteme einen größeren Mengenbedarf haben als der größte deutsche Schuhgroßhändler. Außer den Mengenrabatten werden den Schuhfilialunternehmungen auch Großhandelsrabatte gewährt. „Denn die Großhandelsfunktion — die Großhändler-Aufgabe — übernimmt hier weitgehend die Zentrale: indem so durch sie zahlreiche Kosten und Risiken ausgeschaltet werden, die der normale Handelsweg mit sich bringt, entsteht hier der größte Kostenvorteil gegenüber vielen anderen Betrieben[157]). In diesem

[156]) Der Bruttogewinn amerikanischer Schuhfilialbetriebe betrug im Jahre 1929 33,6 Prozent. Zu Grunde lagen bei der Ermittlung 53 Unternehmungen mit 1361 Läden (s. operating results of shoe chains 1929, bureau of business research, Havard University bulletin Nr. 86).

[157]) Hrsch, Julius, Die Großunternehmung im Einzelhandel, Berlin 1929, S. 52.

Zusammenhang sei auch auf die „Frührabatte" verwiesen, die die frühzeitig disponierenden Filialbetriebe seitens der Schuhindustrie erhalten, da sie ihr eine gleichmäßige Beschäftigung sichern[158]).

2. Die Gemeinkosten.

a) Ihr Anteil am Umsatz.

Der Gemeinkostenkoeffizient liegt im Schuhfilialsystem höher als im selbständigen Schuheinzelhandel. Für die deutsche Schuhbranche geht das aus Tabelle 14, S. 77, hervor. Nach Angaben zweier schweizerischer Schuhfabrikfilialsysteme betrugen ihre Gemeinkosten im Jahre 1933 25 Prozent (spezialisierte Schuhfilialen) und ca. 28 Prozent (Sortimentsfilialen).

Um die höheren Gemeinkosten des Schuhfilialsystems zu analysieren, nehmen wir eine Unterscheidung in die beiden großen örtlichen Kostenstellen Filiale und Zentrale vor. Die Kosten der Zentrale liegen im Schuhfilialsystem zwischen einem Viertel bis einem Fünftel der gesamten Gemeinkosten. Sie sind auf die Großhandelsfunktionen und den teuren Verwaltungsapparat zurückzuführen. Der Anteil der Kosten der Zentrale geht aus nachstehenden Angaben hervor, die eine bedeutende deutsche Schuhfilialunternehmung zur Verfügung stellte:

	Ges. Gemeinkosten in % v. U.	Dav. Kosten der Zentrale[159]) in % v. U.
1925	22,5	8
1927	22,6	7,5
1932	27,9	6

Bei einem schweizerischen Schuhfilialunternehmen betrugen im Jahre 1933 die Kosten der Zentrale 5 Prozent v. U. Derselbe Satz konnte bei einem deutschen Schuhfabrikfilialunternehmen für 1931 festgestellt werden.

Im übrigen ergeben sich die höheren Gemeinkosten des Schuhfilialsystems aus seinem Charakter als einer unpersönlichen Organisation. Neben den hohen Verwaltungskosten der Zentrale sind so die hohen Sachkosten der Filialen zu verstehen. Der Filialbetrieb ist auf den besten Standort im Zentrum des Verkehrs angewiesen. Dazu kommt, daß Schuhe typische Vergleichswaren sind, bei deren Vergleich „jeder Filialbetrieb profitieren will, so ist es seine Aufgabe, die besten Lagen der Stadt zu besetzen[160]) [161])".

---

[158]) Da die Umsatzspitzen im Schuhhandel um Pfingsten und Weihnachten liegen, haben sich auch in der Schuhindustrie starke Saisonschwankungen herausgebildet, die verstärkt wurden durch Mode und kurzfristige Diszosition des Handels. Die sprunghaft wechselnde Beschäftigung bedeutet beträchtliche Kostenerhöhung. — Besonders ausgebildet ist das System der Frührabatte bei den Saisonartikeln der Hausschuhindustrie, die Filz- und Kameelhaarschuhe für den Winter und Sandalen, Turn- und Leinenschuhe für den Sommer produziert.

[159]) Darin sind Mietkosten der Zentrale (ca. 10 000 m²) mit 0,3 Prozent v. U. enthalten.

[160]) Ehrlicher, Harald, „Das Massenfilialsystem". Stuttgart 1931. S. 37.

[161]) Besonders hoch sind die Mieten bei den Fabrikfilialen. Für ein 1930 errichtetes Fabrikfilialsystem, das verhältnismäßig kleine Läden eröffnete (durchschnittlich fünf beschäftigte Personen), konnten folgende Mietzinse festgestellt werden (für das Jahr 1931):

Wie die Mieten, so liegen auch die Reklamekosten im Filialbetrieb höher als im mittelständischen Fachgeschäft. Dieses hat im wesentlichen Stammkundschaft und bedient sich nur in beschränktem Maße der Werbung. Der Filialbetrieb dagegen, der sich an die große Masse wendet, muß notwendigerweise den Markt durch Werbung intensiver bearbeiten, um neue Konsumenten zu gewinnen.

Sehr hoch liegen die Reklamekosten bei den Fabrikfilialen. Ein genauer Kostensatz läßt sich hier schwer feststellen, da die Werbung zum großen Teil von der Fabrik aus erfolgt. Sie erstreckt sich ganz allgemein auf den Markenartikel und es ist infolgedessen schwer zu bestimmen, welcher Reklameaufwand speziell auf die eigenen Filialen entfällt. Neben den eigentlichen Reklamekosten stehen noch die Sachkosten der Miete und Anlageabschreibungen, die reklameartigen Charakter haben. So erklären sich Luxusfilialen von Markenschuhfabrikanten, die eine reine Reklame und Repräsentationswirkung darstellen[162]). Aus dieser unterschiedlichen Zwecksetzung der Fabrikfilialen ergibt es sich, daß die Reklamekosten reiner Handelsfilialunternehmungen niedriger liegen. Nach Angaben eines bedeutenden deutschen Großdetaillisten lagen seine Reklamekosten in den Jahren 1928 bis 1932 zwischen 2 und 2,4 Proz. v. U.[163]). Während in dieser Zeit die Reklamekosten im deutschen selbständigen Schuheinzelhandel zwischen 1,2 und 1,8 lagen. Von den Reklamekosten der genannten Großfilialunternehmung entfielen im Jahre 1932[164]):

40 Prozent auf Dekoration
30 Prozent Inseratenreklame
30 Prozent Plakate, Zugaben und sonstige Reklame.

b) Ihre Entwicklung.

Beobachten wir die Entwicklung des Gemeinkostenkoeffizienten im Schuheinzelhandel, so können wir in den Jahren 1928—1932 eine ständige Steigerung feststellen (s. Tabelle 12, S. 51).

Mannheim	18 050 RM	ca. 9 Prozent v. U.
Köln I	21 172 RM	ca. 8,3 Proz. v. U.
Köln II	7 922 RM	ca. 5 Prozent v. U.
Bochum	12 890 RM	ca. 13 Prozent v. U.
Hagen	9 000 RM	ca. 8 Prozent v. U.
Gelsenkirchen	10 464 RM	ca. 10 Prozent v. U.
Frankfurt	24 000 RM	ca. 8 Prozent v. U.
Krefeld	8 181 RM	ca. 8 Prozent v. U.

Es zeigt sich also, daß die Kostenbelastung in reziprokem Verhältnis steht zure Größe der betreffenden Stadt.

[162]) Z. B. die Rivoli-Filiale der C. F. Bally A.-G. in Zürich und die Salamanderfiliale am Kurfürstendamm Berlin.

[163]) Der verhältnismäßig niedrige Satz läßt auf die Umsatzerhöhende Wirkung der Reklame schließen; andererseits liegt auch hier eine Kostensubstitution zwischen Miet- und Reklamekosten vor. Den schon durch ihre Lage üben die Betriebe eine Werbewirkung aus, so daß die übrige Werbung geringer sein kann.

[164]) Die betreffende Firma stellte für das Jahr 1932 folgenden Werbeerfolg fest:

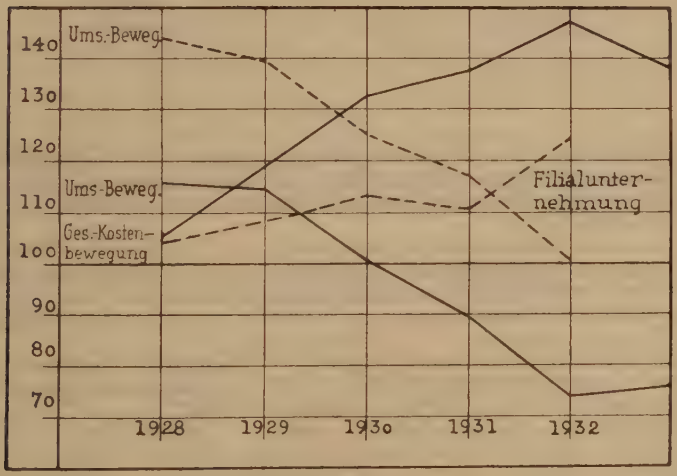
Zeitungsinserat	44 Prozent	Schaufensterreklame	34 Prozent
Lichtreklame	24 Prozent	Plakatreklame	19 Prozent
Verkehrsmittelreklame	10 Prozent	Zugabereklame	4 Prozent
Sonstige Reklame	9 Prozent		

Tabelle 13.

Entwicklung der Umsätze und Gemeinkosten im deutschen Schuheinzelhandel.

Jahr	G.K.[166])	Selbst. Schuheinzelhandel[165] Entwicklung der G.K.	Filialunternehmen[167]) G.K.	Entwicklung der G.K.
1925	17,6	100	22,5	100
1926	18,9	107,4	22,2	99
1927	18,2	103,4	22,6	100
1928	18,6	105,7	23,5	104,4
1929	20,9	118,7	24,3	108
1930	23,3	132,4	25,4	113
1931	24,2	137,5	25	111
1931	25,9	147,2	27,9	124

Bild 13



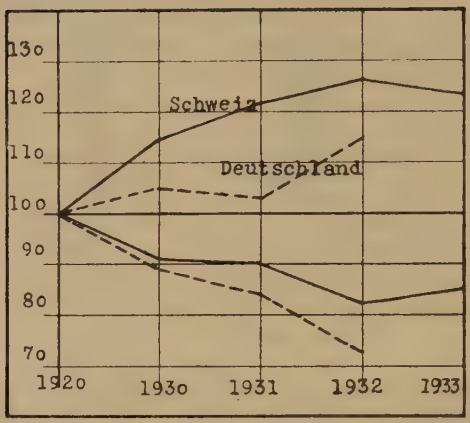
– – – – – – – – – – – – Filialunternehmen

———————————— Selbständiger Schuheinzelhandel.

[165]) Nach Ermittlung der Forschungsstelle für den Handel. Berlin.
[166]) Nach eigenen Ermittlungen.
[167]) Gemeinkostenkoeffizient.

Umsatz- und Kostenentwicklung in einem bedeutenden schweizerischen[168]) und deutschen Schuhfilialunternehmen.

Bild 14



Die Steigerung des Gemeinkoeffizienten betrug in der Zeitspanne 1928 bis 1932 im deutschen selbständigen Schuheinzelhandel 47 Prozent. In einem bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmen dagegen nur 19 Prozent (s. Tabelle 13).

Die nahezu 50 prozentige Steigerung des Gemeinkostenkoeffizienten im deutschen Schuheinzelhandel ist darauf zurückzuführen, daß 78,8 Prozent[169]) der Gemeinkosten im selbständigen Schuhhandel fixer Natur sind und daß gewisse Kostenelemente auch absolut gestiegen sind (Steuern und Zinsen[170]).

Analysieren wir nun die Ursachen für die günstige Gemeinkostenentwicklung in den Schuhfilialbetrieben, so läßt sich allgemein feststellen, daß die Umsätze nicht so stark zurückgegangen sind wie im selbständigen Schuheinzelhandel. Ferner sind die sonst im Schuhhandel fixen Kosten durch den Filialbetrieb[171]) teilweise in variable umgewandelt worden. Das zeigt eine Betrachtung der Personal- und Mietkosten (s. Tabelle 14). Während diese im selbständigen Schuheinzelhandel seit 1928 um 45.8 Prozent gestiegen sind, beträgt die Steigerung bei einer bedeutenden Schuhfilialunternehmung nur 17,2 Prozent.

---

[168]) Der in dem schweizer Unternehmen stärker ansteigende Kostensatz ist darauf zurückzuführen, daß außer den Gemeinkosten auch die kalkulatorischen PKosten also Verluste wie Warenabschreibungen der schweizer Kurve zugrunde liegen.

[169]) Siehe S. 9 Anm. 1.

[170]) Diese stiegen von 0.65 Prozent v. U. im Jahre 1928 auf 1,2 Prozent v. U. im Jahre 1930 (nach Feststellung der Forschungsstelle für den Handel: Richtzahlen für den Schuheinzelhandel. Berlin 1932. S. 38.

Tabelle 14.

Entwicklung der Personal- und Mietkosten im deutschen Schuheinzelhandel.

Jahr	Selbst. Schuheinzelhandel[172]) in % v. U.	in % d. Gesamtkost.	Filialunternehmen[172]) in % v. U.	in % d. Gesamtkost.
1928	10,7	50,8	14,5	61,73
1929	11,8	56,5	15,1	61,99
1930	12,6	54,1	16,3	64,29
1931	14,2	60	16,3	65,10
1932	15,6	60	17	60,92[173])

Die Gründe für die Beweglichkeit dieser Gemeinkostenelemente im Filialsystem liegen in der teilweisen Umsatzbeteiligung des Verkaufspersonals; aber auch de Mietkosten versuchen manche Fialbetriebe proportional zu gestalten, indem eine vom Umsatz abhängige Miete vereinbart wird (Fixum und Umsatzbeteiligung).

Im Übrigen zwang die Umsatzschrumpfung die Filialbetriebe zu einer wissenschaftlichen Durcharbeitung des Betriebes und zu einer intensiveren Ausgestaltung des Rechnungswesens, um so zur Senkung der aboluten Koten zu gelangen. Das zeigen deutlich die Angaben einer bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmung, die die Kosten ihrer Zentrale in den Jahren der Umsatzschrumpfung 1928—1932 von 7, 5 auf 6 Proz. v. U. senken konnte. Durch eine systematische Analyse der Warenbewegung gelang es ihr, die Bewegungskosten pro Schuhpaar innerhalb der Zentrale (Wareneingang bis Warenausgang) von 6 5 Pfg. im Jahre 1928 auf 4.4 Pfg. im Jahre 1932 zu senken. Im Verhältnis zum Durchschnittspreis pro Schuhpaar sind demnach die Bewegungskosten nur von 0,56 Proz. auf 0,85 Proz. (v. jeweilig. Durchschnittspr.) gestiegen.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Steigerung der Warenumsatzgeschwindigkeit zu verweisen. So sind die Kosten einer bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmung, die die Umsatzgeschwindigkeit wesentlich steigern konnte, weit weniger angesitegen als im selbständigen Schuheinzelhandel (s. Tabelle 15).

Entwicklung der Umsatzgeschwindigkeit und der Gemeinkosten im deutschen Schuheinzelhandel.

Tabelle 15

Jahr	Selbst. Schuheinzelhandel[174]) Umsatzgeschwindigkeit	Gemeinkostenkoeffizient		Filialunternehmen[175]) Umsatzgeschwindigkeit	Gemeinkostenkoeffizient	
1928	2,1	18.6	100	2	23,5	100
1929	1,95	20,9	112,3	2,7	24,3	103,5
1930	1,9	23,3	125,3	3,5	25,4	108,1
1931	2,6	24.2	130,1	4,1	25	106,4
1932	2,6	25,9	139,2	4,1	27,9	118,7

[171]) Das trifft nur für die Großdetaillisten zu. für die Angaben vorliegen.

[172]) 1 + 2 (s. Anm. 165 und 166).

[173]) Der Rückgang des Anteils der Miet- und Personalkosten 1932 zu 1931 an den Gesamtkosten ist auf den größeren Anteil der Steuern 1932 zurückzuführen. Während diese 1931 6,07 Proz. der Gesamtkosten betrugen, war ihr Anteil an den Gesamtkosten im Jahre 1932 8,9 Proz.

[174]) S. Anm. 165.

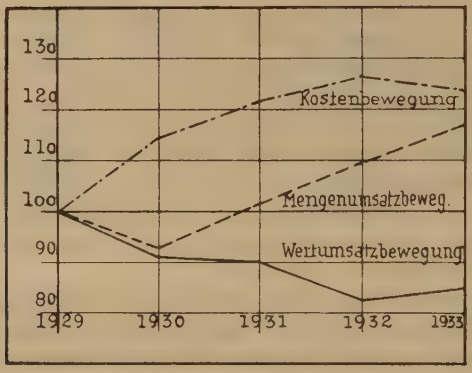
[175]) S. Anm. 166.

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Gemeinkostenkoeffizienten sei schließlich noch darauf hingewiesen, daß der Umsatzwert nicht einwandfrei die Betriebsleistung repräsentiert. Wie wir anfangs sahen, wurde der gesunkene Umsatzwert durch Preissenkungen bestimmt, ihnen entsprachen aber keine proportionalen Preisbewegungen der Kostengüter. Die Kosten der Handelsleistung sind also nicht gestiegen; es läßt sich lediglich feststellen, daß sie den gesunkenen Umsatzwert prozentual stärker belasten und somit die Rentabilität der Betriebe gefährden.

Da die Kosten also im Schuheinzelhandel wesentlich mengenorientiert sind und von der Zahl der Verkaufsakte abhängen, betrachten wir die Entwicklung der Mengenumsätze und der Kunden. Sie repräsentieren am besten die Betriebsleitstung.

Entwicklung der Gemeinkosten, Wert- und Mengenumsätze in einer bedeutenden schweizerischen Schuhfilialunternehmung.

Bild 15



Während im deutschen selbständigen Schuheinzelhandel die abgesetzten Mengen gesungen sind[176]) sind in den Filialbetrieben Menge und Kundenzahl gestiegen[177]). Man kann demnach sagen, daß in den Sortiments-Filialbetrieben die Kosten der Handelsleistung nicht in dem Maße zugenommen haben wie die Betriebsleistung. Das dürfte darauf zurückzuführen sein, daß gerade die erhöhten Mengenumsätze durch billiges Schuhwerk geringer Qualität bedingt wurden, deren Verkauf weniger Kosten verursacht[178]).

---

[176]) Da die Entwicklung der Mengenumsätze für den deutschen selbständigen Schuheinzelhandel nicht vorliegt, legen wir die Entwicklung des gesamten inländischen Schuhverbrauchs (Gesamtproduktion, Einfuhr — Ausfuhr) zugrunde. Er betrug:

1929	27 264 000
1930	67 596 000
1931	62 030 000
1932	59 000 000

da noch 1932 über 70 Proz. der gesamten Schuhproduktion durch den selbständigen Schuheinzelhandel abgesetzt wurden. dürfte die Entwicklung repräsentativ sein.

[177]) Bei einer deutschen Schuhfilialunternehmung stiegen in den Jahren 1928/1932 die Mengenumsätze um 10 Prozent, Kundenzahl um 24 Prozent.

[178]) Der Verkauf qualitativ besserer Schuhwaren verursacht an sich höhere Kosten, da die Ansprüche der Kundschaft höher sind.

10. Abschnitt:

Kritische Betrachtung des Schuhfilialsystems.

1. Die Fehlexperimente selbstdetaillierender Schuhfabriken.

Das Schicksal zahlreicher selbstdetaillierender Schuhfabriken hat gezeigt, daß das Experiment des Eigenabsatzes nur selten geglückt ist. Die Zusammenbrüche der Dorndorf, Edox[179]) und Fortschritt[180])-Schuhfabriken, die Sanierungen der Cassala, Mercedes[181]), Berneis-Wessels und Lingel A.-G., endlich die Insolvenzen der Heß und Direkt[182]) und in der Schweiz der Fall Löw[183]) und Symptome für die ungünstige Entwicklung des Fabrikfilialsystems.

a) Außerbetriebliche Gründe.

Betrachten wir nun zunächst die Gründe für die Unrentabilität der deutschen Schuhfabriken, die schon vor dem Kriege einen Teil ihres Absatzes durch eigene Filiale vertrieben. Hier handelt es sich sämtlich um Firmen, die strikt an dem Qualitätsprinzip festhielten und in ihrer Preisstellung sich nicht den veränderten Verhältnissen anpassen konnten. Sie mußten nach dem Kriege infolge des enger werdenden Marktes für hochwertiges Qualitätsschuhwerk erhebliche Verluste erleiden. Ein Abbau der teuren mit hohen Miet- und Personalspesen belasteten Vertriebsorganisation war deshalb unvermeidlich.

Ebenso sind die Fehlschläge der nach dem Kriege errichteten Fabrikfilialen ganz allgemein auf die abgleitende Konjunktur zurückzuführen. Da sich ohnehin keine zusätzlichen Marktmöglichkeiten boten, suchten sie durch billigste Einheitspreise den Markt zu erobern. Das Einheitspreissystem konnte jedoch infolge der abgleitenden Konjunktur nicht beibehalten werden. Und wenn die vor dem Kriege gegründeten Fabrikfilialen im wesentlichen Mittel- und Kleinbetrieben gegenüber standen, die nicht die gleiche Werbemacht aufwiesen, so konnten jetzt die Großdetaillisten besonders auf dem Gebiete der Preispolitik den Kampf gegen die Fabrikfilialen erfolgreich aufnehmen. Gerade infolge der Krise konnten sie ja billiger einkaufen als eine Eigenproduktion möglich war.

Entscheidend waren schließlich die Abwehrmaßnahmen des gesamten ausgeschalteten Detailhandels, der einen wirkungsvollen Boykott gegen die selbstdetaillierenden Schuhfabrikanten durchführte. Die durch den Boykott bedingte Unterkapazität der Schuhfabriken bildete den Hauptgrund für die Insolvenzen der Firmen Heß und Direkt. – Ähnliche Schwierigkeiten hatte auch die Berner-Wessels A.-G., die anläßlich ihrer Sanierung in ihrem Geschäftsbericht schreibt: „Bei der fortgesetzten und beharrlichen Verschlechterung der Wirtschaftslage erweckten die Beziehungen zu Verkaufsgesellschaften bei einem Teil unserer übrigen Kundschaft Anstoß und wurden der Entwicklung unserer Kundschaftsbeziehungen abträglich." —

So wirkten die Fabrikfilialen als unliebsame Konkurrenz der bisherigen Einzelhandelskunden, so daß der Absatz an den Handel schneller zurückging, als dieser Ausfall durch den Absatz in den eigenen neuerrichteten Fabrikfilialen kompensiert werden konnte.

---

[179]) Schuhfabrik Silberstein & Neumann A.-G., Schweinfurt a. M.
[180]) Schuhfabrik Eugen Wallerstein, Offenbach a. M.
[181]) Haueisen, Cannstatt.
[182]) Erfurter Menhan. A.-G.
[183]) Ende des Jahres 1933 hat die Schuhfabrik Arnold Löw A.-G. ihre Detailorganisation abgestoßen. Die Aktienmehrheit ging in die Hände der Firma Arnold Hirt A.-G. Lenzburg über. Die neue „Löw-Schuh A.-G." Sitz Lenzburg soll die Zahl der Filialen auf 25 reduzieren.

b) Innerbetriebliche Gründe.

Die tieferen Gründe für den Fehlschlag der zahlreichen Fabrikfilialsysteme liegen in der wesenverschiedenen Ausrichtung von Industrie und Handel sowie in der wesensverschiedenen Persönlichkeit des „Technikers" und des „Kaufmanns". Die Produktion verlangt Spezialisierung; ihr läuft die Vielseitigkeit des Schuhdetailgeschäfts, das sich dem Bedarf des Konsumenten anschmiegt, entgegen. Die zur Selbstdetaillierung übergegangene Industrie, die während der Vorkrieg- und Inflationszeit einen gesicherten Markt gehabt hatte, war vornehmlich „technisch" orientiert. Denn technische Gesichtspunkte waren ja maßgebend für das neue System: „Rationelle Herstellung und kontinuierliche Beschäftigung." Der innere Widerspruch zwischen Technik und Vertrieb konnte so lange überbrückt werden, als man sich auf einfaches, risikoloses Straßenschuhwerk beschränkte. Da aber der Bedarf hierin durch die lang eingeführten Salamander- und Mercedesschuhfilialen gedeckt war, gingen die neugegründeten Fabrikfilialen über die Grenzen hinaus, indem sie auch risikohaftes Modeschuhwerk führten[184]). So lautet eine Entschlußfassung der Filialleiter der Heß-Schuhgeschäfte vom 4. Oktober 1930: „Trotzdem die Produktion auf wenige Artikel beschränkt werden soll, wird die Auswahl vermehrt werden. Wir werden Straßenschuhe, Abendschuhe, orthopädische Schuhe und auch Kragenstiefel führen ....., wir wollen stets als erste berechtigte Modewünsche erfüllen."

So tritt der Widerspruch zwischen dem durch die Mode bedingten Sortiment und der produktionstechnisch erwünschten Spezialisierung offen zutage. Der Fabrikant jedoch wollte gerade durch das Direkt-System einen lang voraus disponierbaren und stetigen Produktionsablauf gewinnen. Er wollte sich seinen Ledereinkäufen und in seiner Betriebsorganisation auf langwellige Produktionsperioden einstellen. Er tut das auch mit schärfster Konsequenz, selbst wenn die Kollektion nicht einschlagen sollte. Denn der Fabrikant wird immer nur für seinen Genre Verständnis haben. Durch Uniformierung nach Fabrikantenwünschen lassen sich jedoch die Wünsche des Publikums nur schwer befriedigen. Beispiele dafür bilden die Produktion der Firmen Direkt, Bata und Heß, die niemals die modische Lebendigkeit zeigten, die ein bewegliches interessant assortiertes Lager eines Sortimentsgeschäftes aufweist. So hat es sich gezeigt, daß die Überlegenheit des marktkundigen Detailleurs, der sich auf die feinsten Regungen in den Wünschen der Verbraucherschaft einzustellen weiß, nicht von heute auf morgen erlernt werden kann. Hierin besitzt der Schuhdetailhandel, dem ja die Auswahl der Fabrikanten zur Verfügung steht, einen weiten Vorsprung, der nur schwer eingeholt werden kann.

Die entscheidenden Fehlerquellen lagen schließlich auf dem Gebiete der Finanzierung. Die Beispiele deutscher Schuhfabriken und der Schweizer Firma Löw haben bewiesen, daß der Kapitalbedarf für die Errichtung eines Schuhfilialsystems vom Industriellen leicht unterschätzt zu werden pflegt. Einmal ist der Anlagekapitalbedarf beträchtlich höher als beim selbständigen Schuheinzelhandel; denn die Fabrikfilialen dienen gleichzeitig als Reklame. Besonders das deutsche Publikum war durch Salamander und Mercedes gewöhnt, die Fabrikfilialen als Schuhpaläste zu sehen. So standen die Umbauten und Einrichtungen der Heß-Geschäfte in keinem Verhältnis zu ihren Umsätzen.

In noch größerem Maße mußten jedoch Betriebskapitalien bereit gestellt werden, um die Warenläger zu finanzieren. Die niedrigen Umsatzkoeffizienten und die gewaltigen Preisreduktionen der Heß- und Mercedes-Fabrikfilialen illustrieren, daß der Vorteil, den der Direkt-Vertrieb der Pro-

[184]) Sobald aber eine Fabrikation modisch beeinflußt ist, kann sie der engen Fühlung und des Ausgleichs der Risiken innerhalb des Einzelhandels nur schwer entraten.

duktionsphäre bot (schneller und reibungsloser Durchfluß durch die Fabrikation) mit weit größeren Nachteilen in der Vertriebssphäre bezahlt werden mußte. Denn die Produktion wurde weit schneller an die Filialen geliefert als ihr Verkauf folgen konnte[185]) So geht aus den Filialberichten der Heß-Geschäfte stets die Klage über zu große Warensendungen seitens der Fabrik hervor. Die Folge war, daß die preiswerten und neuen Schuhmodelle stets zuerst verkauft wurden, während die alten liegen blieben[186]). Kommt zu den organisatorischen Fehlern noch das Führen von riskanten Modewaren, durch die „die Stetigkeit des Massenabsatzes" unterbrochen wird, so ist es zu verstehen, daß zahlreiche Fabrikfilialen ihre Schuhläger nur halb so schnell umsetzten wie die beweglicheren Großdetaillisten.

Somit sind durch den Eigenabsatz die Betriebsmittel des Fabrikanten auf eine lange Zeit gebunden und eine gesunde Lastenverteilung ist infolge der neuen Absatzmethode nicht möglich. Denn während früher der Produzent seine Mittel in Gebäuden, Maschinen, Roh- und Halbfabrikaten, der Grossist in Warenlägern und Warenkrediten, der Detaillist in Detaillager anlegen konnten, lag nach dem neuen System das gesamte Risiko beim Fabrikanten.

Eine erhebliche finanzielle Belastung bedeuteten endlich die hohen Mietzinse[187]), die im Fabrikfilialsystem höher und starrer sind, als im übrigen Detailhandel. Die Fabrikfilialen waren auf die besten Lagen angewiesen, und da die seit 1929 neu errichteten Fabrikfilialen innerhalb kurzer Zeit eröffnet wurden, ging der Fabrikant zu jedem Preis Mietverträge ein. Der Abschluß der langfristigen Verträge (5—10 Jahre) fiel aber in die Zeit der hohen Mieten, während unmittelbar darauf der Rückgang der Schuhpreise und -umsätze folgte. So war noch darüber hinaus die Kostenbelastung für die Fabrikfiliale besonders schwer, weil sie ihre Anlaufszeit in einer sinkenden Konjunktur durchzumachen hatten. In dieser Anlaufszeit war eine verstärkte Werbung erforderlich, um Firma und Marke bei dem Publikum einzuführen. Die Kosten dieser Anlaufsreklame mußten die Rentabilität der Fabrikfiliale von vornherein gefährden.

Die starke Kapitalintensität des Fabrikfilialsystems mußte zur Inanspruchnahme fremder Mittel führen, wenn das Fabrikationsunternehmen nicht geschwächt werden sollte. Tatsächlich nahmen auch alle seit 1929 errichteten Fabrikfilialsysteme (Heß, Lingel, Direkt, Hug) Bankkredite in Anspruch. Damit ergibt sich eine zusätzliche Kostenbelastung. Die Beherrschung durch den „marktunkundigen Bankier" bedeutet ferner, daß das Unternehmen seinen Daseinszweck ändert. Während nämlich der Industrielle seinem Unternehmen grundsätzlich die Hauptaufgabe stellt, ein zweckdienliches Produkt herzustellen, macht es das Bankkapital dem Unternehmen zur Aufgabe, das investierte Kapital möglichst hoch zu verzinsen.

---

[185]) Besonders bei Heß erfolgte infolge der überdimensionierten — und infolge der auf Grund des Boykotts unterbeschäftigten Produktionsanlagen laufend Warenlieferungen an die Zentrale. — Zu große Warensendungen seitens der Fabrik waren auch bei anderen Fabrikfilialgeschäften festzustellen. Das geht aus den hohen Preisreduktionen und der Differenz zwischen Mengen- und wertmäßigen Umsatzkoeffizienten hervor.

[186]) Bereits im Juli 1931, also ein Jahr nach Bestehen der Heß-Geschäfte wurden in sämtlichen 17 westdeutschen Heß-Filialen (der Lindener Schuhvertriebsgesellschaft Stettin) insgesamt 23 000 Paar Damenschuhe mit Prämien versehen. Danach waren also zirka $^2/_3$ des gesamten Damenschuhlagers Ladenhüter.

[187]) Sämtliche selbstdetaillierenden Schuhfabriken führen in den Geschäftsberichten ihre Verluste auf die hohen Filialmieten zurück. S. auch Anm. 161.

Gegenüber den zahlreichen Fehlexperimenten konnten sich erfolgreich lediglich zwei Schuhfabrikfilialsysteme durchsetzen, die vor der Krise successive aufgebaut wurden. Denn das Filialsystem „darf nicht auf einmal mit großem Kapitalaufwand aus dem Boden gestampft werden“[188]), es muß vielmehr organisch aus sich heraus wachsen“. Während Heß z. B. 1930 innerhalb eines Jahres ein Filialnetz von 65 Geschäften ausbreitete, hat sich Salamander vor dem Kriege aus kleinsten Anfängen heraus langsam entwickelt. Das Fundament bildeten die Alleinverkäufer, die sich der Fabrik gegenüber durch feste Abnahmeverträge verpflichten mußten. Auf diese Weise konnten durch Ausnutzung der Produktionsanlagen die fabrikatorischen Kosten gesenkt und die Kosten des Handels[189]) auf den Alleinverkäufer abgewälzt werden. Indem so hohe Gewinne erzielt wurden, bildete die Selbstfinanzierung die Grundlage für ein Filialnetz, das in Jahrzehnten aufgebaut wurde. „Die Eröffnung von Filialgeschäften“ vor der Krise „geschah also nicht zuletzt aus dem Grunde, um dem angesammelten Kapital eine Anlagemöglichkeit zu verschaffen. Es war eine Expansion, die aus gewissem Überfluß heraus erfolgte[190]).“ Die Krisengründungen der Fabrikfilialen erfolgten dagegen ausschließlich durch Schuhfabriken, deren Kapitalbasis durch erhebliche Debitorenverluste geschwächt war. Man suchte deshalb in der Selbstdetaillierung die letzte Notmaßnahme; „die Eröffnung von Detailgeschäften war also in gewissem Sinne eine Maßnahme der Sanierung[190]).“

Der Erfolg der Salamander- und Bally-Fabrikfilialen ist schließlich darauf zurückzuführen, daß es beiden gelang, die innerlich gegensätzlichen Erfordernisse der Produktion und des Vertriebs harmonisch in Einklang zu bringen. So wahrte zwar Salamander die für die Produktion notwendige Spezialisierung; doch schöpfte er aus dem Sortimentsgeschäft gewissermaßen den Rahm ab, indem er nur Herren- und Damen-Straßenschuhe in Rahmenarbeit führte. „Alle andern Artikel, deren Vertrieb und Lagerhaltung mit größten Kosten verbunden waren, überließ er dem selbständigen Schuheinzelhandel[191]).“

Die C. F. Bally A.-G. konnte ihre Geschäfte als Sortimentsgeschäfte führen, ohne eine Spezialisierung der Produktion zu beeinträchtigen; denn in ihren 13 Schweizer Schuhfabriken konnten alle Genre rationell hergestellt werden. Die Organisation als Holding ermöglichte ferner, daß sich die Ballyschuhfabriken lediglich dem produktionstechnischen Arbeitsgebiet und die Arola-Verkaufsgesellschaft dem kommerziellen Arbeitsgebiet widmen konnten, während das Gesamtinteresse des Konzerns durch die Holding gewahrt wurde.

Betrachten wir endlich das Schuhfilialsystem unter dem Gesichtspunkt der beiden Filialtypen, so läßt sich zusammenfassend feststellen: der spezialisierte nach amerikanischem Muster standardisierte Filialbetrieb sucht die Gestaltung der Nachfrage auf Grund des von ihm aufgestellten Verkaufssystems zu formen. Die Struktur dieser Betriebe konnte sich in der Schweiz und in Deutschland kaum durchsetzen gegenüber der sich dem Bedarf anschmiegenden Sortimentsschuhfiliale, die sich der Nachfrage des Käufers anzupassen sucht. Die aus dem bodenständigen selbständigen Fachgeschäft hervorgegangene Sortimentschuhfiliale ist in der Schweiz auch durch Fabrikfilialen vertreten. In Deutschland finden wir sie lediglich durch Händlerfilialen repräsentiert. Davon sind die Detaillistenfilialen zu einer

[188]) Ehrlicher, Harald. „Das Massenfilialsystem“, Stuttgart 1931, S. 56.

[189]) Salamander unterhält in Städten unter 75 000 Einwohner, in denen die Kosten der Filiale in keinem Verhältnis zum Umsatz stünden, Alleinverkaufsstellen.

[190]) Siehe Schuhmarkt, Frankfurt a. M. Nr. 155, 27. 12. 1932.

[191]) Schuhändlerzeitung, Frankfurt a. M. 1931, Heft 26.

ständig wachsenden Bedeutung gelangt. Wie bereits betont, trugen Modeentwicklung und abgleitende Konjunktur zu ihrer relativ günstigen Entwicklung bei. So ist es zu erklären, daß der älteste deutsche Fabrikdetaillist, um nur an der Peripherie des Modemarktes zu bleiben, seit dem Kriege in starkem Maße Fremdfabrikate hinzukaufte. Ferner konnte er eine Anzahl von Artikeln nicht so billig herstellen, wie er sie infolge der Krise einkaufen konnte[192]).

Der ständig sinkende Anteil der Eigenproduktion am Gesamtfilialumsatz geht aus nachstehender Tabelle hervor, so daß dieses Unternehmen seinem Charakter nach heute zu den Filialsystemen der Detaillisten gerechnet werden muß.

Anteil der Eigenfabrikate am Umsatz eines bedeutenden deutschen Schuhfilialunternehmens.

1893	100 %
1925	67,3 %
1926	63 %
1927	53,1 %
1932	ca. 25—30 %

In ähnlicher Weise beträgt bei einem andern deutschen Schuhfilialunternehmen[193]) eines Großdetaillisten der Anteil der Eigenfabrikate am Gesamtumsatz ca. 10 Prozent.

Die in Deutschland günstige Entwicklung der Detaillisten(Sortiments-)filialen sei mit folgenden Ziffern belegt:

Die durchschnittliche Firmenlebensdauer der Großdetaillisten[194]) (Sortimentsschuhfilialen) betrug seit 1867 = 48¼ Jahre, im Fabrikfilialsystem dagegen nur knapp 15 Jahre[195]).

3. Die volkswirtschaftlichen Wirkungen des Schuhfilialsystems.

Die volkswirtschaftlichen Wirkungen der Fabrikdetaillierung sind zunächst preisregulierender Art. So hatten die Schuhfabrikfilialen der Vorkriegszeit und die seit dem Jahre 1929 einsetzende Welle der Selbstdetaillierung eine erhebliche Auflockerung des Preisniveaus zur Folge[197]). Allerdings zieht die Vertikalkonzentration, auf die Dauer gesehen, die Gefahr der Erstarrung nach sich. Besonders naheliegend ist die Entwicklung zur Monopolstellung in der Schweiz, wo bereits die Fabrikfilialkonzerne einen großen Teil des Absatzes an sich gezogen haben.

---

[192]) Der Gewinn der Eigenfabrikation wird überkompensiert durch die großen Einkaufsvorteile und die Abwälzung des Preis- und Moderisikos auf den Fremdfabrikanten.

[193]) Diese Firma war in der Inflationszeit zur teilweisen Eigenproduktion übergegangen.

[194]) Vier Firmen, die drei Viertel des durch Detaillisten getätigten Schuhfilialumsatzes bewältigen.

[195]) Abgesehen ist von den ausländischen Fabrikfilialen der Vor- und Nachkriegszeit.

Bei der Firmenlebensdauer ist ferner zu berücksichtigen, daß eine noch bestehende Firma die Zahl ihrer Filialen auf ein Drittel reduzierte.

[197]) Vgl. an den Preiskurven den unmittelbaren Sturz der Schuhpreise nach der Welle der Selbstdetaillierung, beginnend im Jahre 1930.

Dem Schuhdetailhandel „steht dagegen der große Markt zur Verfügung, an den er die Anregungen des Konsums weiter geben und auf dem er die Auslese nach der Leistungsfähigkeit der Produzenten treffen kann[196])". Ebenso hat der Konsument die Möglichkeit, die Erzeugnisse verschiedener Fabrikanten an Ort und Stelle mit einander zu vergleichen, seine Auswahl zu treffen und dadurch indirekt zu Höchstleistungen der Produzenten anzuspornen. Je höher die Ansprüche der Kundschaft steigen, je mehr die Schuhmode sich entwickelt, um so notwendiger ist der marktverbundene Detaillist. Die zahlreichen Fehlexperimente bezeugen, daß „ein verbundenes Fabrikations- und Handelssystem nur in den seltensten Fällen „eine ähnliche schnelle Elastizität und Anpassung an die Wandlungen des Verbrauchs aufweisen kann[196])".

Die sozialpolitischen Wirkungen des Schuhfilialsystems sind endlich Verschiebungen in der Struktur der Einkommensempfänger: die Zahl der selbständigen Schuhhändler verringert sich (so wie die der mittleren und kleinen Schuhfabrikanten und Schuhgroßhändler); es vermehrt sich dagegen die Zahl der festbesoldeten Angestellten. Die Angestellten können jedoch ihre eigenen Gedanken, wie sie aus der Praxis heraus entstehen, nicht durchführen. Sie können nur das tun, was ihnen von oben, von der „Zentrale", angegeben wird. So fehlt der Filiale das, was der unabhängige Schuhhändler als größtes Plus für sich buchen kann: „die selbständige Persönlichkeit". Die Ausschaltung oder zum mindesten die Zurückdrängung der persönlichen Verantwortung und Initiative tragen die Gefahr der Bureaukratisierung in sich. Die Entwicklung hat gezeigt, daß dieser Nachteil des Schuhfilialsystems sich nicht nur bei der unpersönlichen Fabrikfiliale, sondern auch bei der älteren marktverbundenen Detaillistenfiliale bemerkbar macht.

[196]) Siehe Frankfurter Zeitung, 23. 11. 1931, Nr. 872.

Name	Sitz der Zentrale	Filialzahl	Art der Filiale	Bemerkungen
Tack	Berlin	145	Detaillistenfilialen[1]	
Salamander	Berlin	120	Fabrikfilialen	ca. 2000 All. Vk.
Bata	Berlin	50	Fabrikfilialen	+ ca. 50 Depots
Speyer	Frankfurt a. M.	51	Detaillistenfilialen	davon 8 Scheinf.
Altschüler		40	Detaillistenfilialen	Süddeutschland
Lingel	Erfurt	50	Fabrikfilialen	über 1000 All. Vk.
Leiser	Berlin	23	Detaillistenfilialen[2]	
Bottina	Berlin	20	Großhändlerfilialen	
Chasalla	Kassel	20	Fabrikfilialen	Orth. Schuhe[3]
Springmann	Nürnberg	20	Detaillistenfilialen	Süddeutschland
Mercedes	Berlin	14	Fabrikfilialen	1600 Alleinv.
Roland	Wermelskirchen	13	Fabrikfilialen	nur Herrenschuhe
F. W. Böhmer	Essen	13	Detaillistenfilialen	
Globus-Schuh-A. G.	Berlin	ca. 12	Detaillistenfilialen	Stapelgenre[4]
Schuhbaum A.-G.	Mannheim	ca. 12	Großhändlerfilialen	Süddeutschland[5]
Stiller	Berlin	10	Detaillistenfilialen	
Nordheimer	Leipzig	8	Detaillistenfilialen	
Schuhhof	Berlin	7	Detaillistenfilialen	Lokalfilialen
Neustadt	Dresden	7	Detaillistenfilialen	Lokalfilialen
D. A. S.	München	7	Detaillistenfilialen	Lokalfilialen[6]

[1]) Nach eigenen Ermittlungen.
[1]) Trotz der Eigenfabrikation überwiegt heute der Detaillistencharakter.
[2]) Außerdem mehrere Anschlußfirmen im Ausland:
„Delka" (Österreich), „Huf" (Holland), „Ika" (Danzig).
[3]) Chasalla unterhält auch Alleinverkaufsstellen, jedoch ohne vertragliche Bindung.
[4]) Filialen in Mitteldeutschland, hauptsächlich im Harz.
[5]) Einschl. Süddeutsche Bottina, deren Geschäfte von dieser Firma Anfang 1932 übernommen wurden.
[6]) Deutsch-Amerikanische Schuh-Gesellschaft. Hier überwiegt jedoch das Versandgeschäft.

Fragebogen.

1. Gründungsjahr des Unternehmens?
2. Zahl der beschäftigten Personen?
3. Wie vollzieht sich der Verkehr zwischen Zentrale und Filialen?
4. Arten der Kompetenzverteilung im Filialsystem (Aufgabenkreis und Stellung der Filialleiter)?
5. **Betrifft Umsatzzusammensetzung.**
   a) Wieviel Prozent des Umsatzes betrugen Reparaturen?
   b) Wieviel Prozent des Umsatzes betrugen Strümpfe?
   c) Wieviel Prozent des Umsatzes betrugen Fournituren?
6. Entwicklung der Umschlagsgeschwindigkeit in den letzten Jahren?
7. Wieviel Schuhartikel führen Sie?
8. Haben Sie Typenpreislagen?
   Wenn ja, bilden diese das Kriterium für den Einkauf, haben Sie also eine retrograde Kalkulation?
9. Wie lösen Sie das Problem der Randgrößen?
10. Arbeiten Sie mit Lochkartenverfahren, und nach welchen Gesichtspunkten werten Sie die Karten aus?
11. Wie hoch war Ihre Abschreibungsquote für Schuhe in den letzten Jahren und was waren die Ursachen für diese?
12. Umsatzentwicklung in den letzten Jahren 1928 = 100?
13. Kostenentwicklung in den letzten Jahren 1928 = 100?
14. Entwicklung der einzelnen Kostenelemente?
15. a) Umsatz pro beschäftigte Personen?
    b) Umsatz pro Verkaufskraft?
    Nur für Fabrikfilialsysteme.
16. Wird eine Zentrale unterhalten oder findet der Verkehr direkt zwischen der Fabrik und den Filialen statt?
17. In welchem Verhältnis werden fabrikfremde Waren geführt?
18. Verhältnis der Umsatzgeschwindigkeit von Eigen- und Fremdfabrikaten.
19. Verhältnis der Ausschreibungsquoten von Eigen- und Fremdfabrikaten? katen?

Buch-Literatur.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquête-Ausschuß).
I. Unterausschuß 5. Arbeitsgruppe, 2. Bd. Die deutsche Schuhindustrie. 1930.
II. Unterausschuß 5. Arbeitsgruppe, 3. Bd. Die deutsche Hausschuhindustrie. 1930.
III. Unterausschuß 9. Arbeitsgruppe, 10. Bd. Einzelhandel mit Bekleidung, Teil 2. Berlin 1930.

Benning und Nieschlag: Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel 1924 bis 1932. Berlin 1933. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft Nr. 32.)

Büchi, H.: Aus der Heimat des Bally-Schuhs: Ein Gang durch die Bally-Schuhfabriken Aktiengesellschaft Schönenwerd (Schweiz). Berlin 1932.

Bureau of the census: Census of distribution: Shoe chains. Department of commerce. Washington 1932.

Ehrlicher, Harald: Das Massenfilialwesen (Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 3). Stuttgart 1931.

Filene, Edward: Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Berlin 1925.

Freihofi, Erich: Erzielung und Sicherung der Rentabilität im Einzelhandel. L. Schottländer, Berlin 1933.

Goldenes Buch der deutschen Schuh- und Leder-Wirtschaft. Verlag Schuh und Leder. Berlin 1932.

Handbuch des Einzelhandels. (Herausgegeben von Pr. Rud. Seyffert, Stuttgart 1932.)

Havard University: Bureau of Business Research. Bulletin 59: Cases on Merchandise Control in Womens shoe. Departments of Department Shores. Cambridge Mass. 1926.
Bulletin 86: operating results of shoe chains in 1929. Boston 1931.

Hildebrand, Karl: Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes im „Handbuch des Genossenschaftswesens", Bd. 3/4. Halberstadt 1927.

Hirsch, Julius: Die Filialbetriebe im Detailhandel. Bonn 1913.

Hirsch, Julius: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen. (G. d. S. V. Teil 2.) Tübingen 1925.

Hirsch, Julius: Die Großunternehmungen im Einzelhandel. Protokoll der Generalversammlung des Verbandes deutscher Filialbetriebe am 31. Oktober 1928.

Hirsch, Julius: Stellung und Bedeutung des Handels in der deutschen Volkswirtschaft, in „Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft", herausgegeben von Bernhard Harms, 22. Bd., S. 83 ff.

Hirsch, Julius: Kostenaufbau und Preisgestaltung im Handel (im RKW. Veröffentlichungen Nr. 80, S. 50). Leipzig 1932.

Lütteke, William: Konjunkturstatistik im Großbetriebe. Leipzig 1931.

Richtzahlen für den Schuheinzelhandel, Schriftenreihe der F. f. d. H., Nr. 10. Berlin 1932.

Samson, Fritz: Der Einfluß der Mode auf den Schuheinzelhandel. Stuttgart 1930.

Scheyhing, Hermann: Das Vordringen von Großunternehmungen im amerikanischen Einzelhandel. Kassel 1930.

Shoe store operations for 1932. (National Shoe Retailers Association. Chikago 1932.

Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus. Bd. 1/3. Leipzig 1928.

Tafelmayer, Franz: Das Etagengeschäft im Vergleich mit anderen Betriebsformen des Einzelhandels. (Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 15.) Stuttgart 1933.
Töndury, Hans: Kostenberechnung im Einzelhandel. Zürich 1931.
Umbach, Martin: Die amerikanischen Kettenladenbetriebe. Leipzig 1929.
Witte, I. Marg.: Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren. Berlin 1928.

Statistische Literatur.

Schweizer Statistik: Die Betriebe und die Zahl der darin beschäftigten Personen. Heft 1/8. Bern 1906—1908.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 15. Bern 1931.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 17. Bern 1931.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 17. Bern 1932.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 22. Bern 1933.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 27. Bern 1933.
Statistische Quellenwerke der Schweiz. Heft 29. Bern 1933.
Statistisches Jahrbuch der Schweiz. Bern 1933.
Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930 ff.
Konjunkturstatistisches Handbuch, herausg. vom Institut für Konjunkturforschung. Berlin 1933.
Veröffentlichung Nr. 10 der Preisbildungskommission des Eidgen. Volkswirtschaftsdepartements: Zur Warenhausfrage. Bern 1933.
Veröffentlichung Nr. 10 der Preisbildungskommission des Eidgen. Volkswirtschaftsdepartements: Zur Warenhausfrage. Bern 1933.
Jahresbericht über die Tätigkeit des Reichsverbandes der deutschen Schuhindustrie, 1932 und 1933.
Bericht über Handel und Industrie der Schweiz im Jahre 1932 (Vorort des Schweiz. Handels- und Industrie-Vereins).

Zeitschriften-Literatur.

Schweiz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung. Jahrg. 1930 ff.
Die Betriebswirtschaft. Jahrg. 1934.
Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. Jahrg. 1932, S. 38.
F. f. H. Mitteilungen, herausgegeben von der Forschungsstelle für den Handel, beim RKW., Berlin. Jahrg. 1932 ff.
Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung. Berlin. Jahrg. 1932 ff.
Die Volkswirtschaft. Bern. Jahrg. 1932 ff.
Wirtschaft und Statistik. Berlin. Jahrg. 1930 ff.

Schuh- und Tageszeitungen.

Schuh und Leder. Berlin. Jahrgang 1930 ff.
Der Schuhmarkt. Frankfurt a. M. Jahrgang 1930 ff.
Schuhhändler-Zeitung. Frankfurt a. M. Jahrgang 1931 ff.
Schuhfabrikanten-Zeitung. Frankfurt a. M. Jahrgang 1932.
Der Schuhhandel. Zürich. Jahrgang 1931 ff.
Schweizerische Schuh- und Lederzeitung. Rapperswil. Jahrgang 1934.
Der Bund. Bern. Jahrgang 1933—1934.
Neue Zürcher Zeitung. Zürich. Jahrgang 1930 ff.
Berliner Tageblatt. Berlin. Jahrgang 1931 ff.
Berliner Lokalanzeiger. Berlin. Wirtschaftszeitung 1931.
Deutsche Allgemeine Zeitung. Berlin. Jahrgang 1930 ff.
Frankfurter Zeitung. Frankfurt a. M. Jahrgang 1930 ff.

Rangliste

der Umsatzgröße des Herrenschuhumsatzes vom 27. März 1933.

Stand vom 1. bis 20. März 1933		Stand vom 1. bis 27. März 1933	
1. Filiale	O	1. Filiale	O
2. Filiale	A	2. Filiale	E
3. Filiale	E	3. Filiale	A
4. Filiale	F	4. Filiale	K
5. Filiale	R	5. Filiale	F
6. Filiale	K	6. Filiale	R
7. Filiale	B	7. Filiale	B
usw.		usw.	

Rangliste

des Anteils der Damenschuhe am Gesamtsatz vom 1. bis 27. März 1933.

Stand vom 1. bis 20. März

		1933	1932			1933	1932
1. Filiale	R	62,5 %	54,1 %	1. Filiale	R	61,9 %	53,2 %
2. Filiale	P	61,2 %	60,4 %	2. Filiale	P	58,7 %	61,1 %
3. Filiale	S	57,8 %	39,5 %	3. Filiale	N	58,2 %	56,9 %
4. Filiale	H	55,2 %	48,7 %	4. Filiale	H	55,1 %	47,4 %
5. Filiale	N	53,8 %	57,6 %	5. Filiale	S	54,8 %	42,1 %
usw.				usw.			

Umsatzverhältnisse

der Filialen in Damenschuhen gegenüber dem Vorjahr vom 1. bis 25. März.

Stand vom 1. bis 18. März 1933			Stand vom 1. bis 25. März 1933		
1. Filiale	M	+ 87,7 %	1. Filiale	M	+ 103,1 %
2. Filiale	W	+ 79,0 %	2. Filiale	O	+ 74,7 %
3. Filiale	O	+ 74,5 %	3. Filiale	N	+ 71,1 %
4. Filiale	N	+ 60,3 %	4. Filiale	W	+ 69,9 %
5. Filiale	A	+ 59,8 %	5. Filiale	H	+ 66,4 %
6. Filiale	H	+ 59,7 %	6. Filiale	B	+ 66,4 %
7. Filiale	B	+ 56,2 %	7. Filiale	A	+ 63,2 %
usw.			usw.		

Rangliste

der Durchschnittspreise bei Strümpfen im März 1933.

Stand am 18. März

		1933	1932			1933	1932
1. Filiale	X	RM 2.65	RM 2.95	1. Filiale	U	RM 2.75	RM 2.70
2. Filiale	U	RM 2.60	RM 2.60	2. Filiale	P	RM 2.50	RM 2.50
3. Filiale	P	RM 2.55	RM 2.50	3. Filiale	X	RM 2.50	RM 2.60
4. Filiale	R	RM 2.30	RM 2.10	4. Filiale	R	RM 2.35	RM 2.45
usw.				usw.			

Aus einem Rundschreiben.

An alle Einkaufsabteilungen.

Eine ungünstige Verlagerung des Preisniveaus*) ist im März 1933 gegenüber 1932 nicht gleichmäßig in allen Filialen eingetreten.

Es bestehen folgende Differenzen zwischen den einzelnen Abteilungen, die in prozentualen Unterschieden angegeben sind:

Filiale 5 hat bei Herrenschuhen — 0,4 %
bei Damenschuhen — 5,2 %
bei Kinderschuhen — 9,7 %
bei Hausschuhen — 10,4 %
am Preisniveau verloren.

Filiale 13 hat bei Herrenschuhen — 7,4 %
bei Damenschuhen — 7,4 %
bei Kinderschuhen — 17,0 %
bei Hausschuhen — 1,8 %
am Preisniveau verloren.

Filiale 6 hat bei Herrenschuhen — 2,0 %
bei Damenschuhen — 13,3 %
bei Kinderschuhen — 8,8 %
bei Hausschuhen keine
Verluste gehabt.

Filiale 10 hat bei Herrenschuhen — 17,6 %
bei Damenschuhen — 9,4 %
bei Kinderschuhen — 9,8 %
bei Hausschuhen — 2,5 %
am Preisniveau verloren.

Auch ist es interessant zu wissen, welche Filialen in den verschiedenen Abteilungen günstiger liegen:

Herrenschuhe:
An 1. Stelle Filiale 11 + 1,5 %
An 2. Stelle Filiale 5 — 0,4 %
An 3. Stelle Filiale 6 — 2,0 % (Damenschuhe — 13,3 %)

Damenschuhe:
An 1. Stelle Filiale 11 — 3,5 % (bei Herren an 1. Stelle)
An 1. Stelle Filiale 15 — 3,5 % (bei Herren — 9,3 %)
An 2. Stelle Filiale 5 — 5,2 % (bei Herren an 2. Stelle)

Kinderschuhe:
An 1. Stelle Filiale 21 — 2,7 % (bei Herren — 7,7, Damen — 9,2 %)
An 2. Stelle Filiale 9 — 4,9 % (bei Herren — 8,3, Damen — 10,3 %)
An 3. Stelle Filiale 11 — 5,3 % (bei Herren an 1., Damen 1. Stelle)
An 3. Stelle Filiale 12 — 5,3 % (bei Herren — 13,2, Damen — 7,4 %)

Hausschuhe:
An 1. Stelle Filiale 15 + 1,9 %
An 2. Stelle Filiale 6 kein Verlust
An 3. Stelle Filiale 14 — 0,5 %

Damit die Einkaufsabteilung nunmehr in der Lage ist, ihrerseits zu versuchen, in den Filialen gleicher Gruppe bessere Resultate als bisher zu erzielen, sind auf dem Anhang die Durchschnittspreise mit dem prozentualen Unterschied nochmals mitgeteilt.

*) Auf Grund der erzielten Durchschnittspreise.

Schweizer Schuhpreise 1928—1933

Mitgeteilt vom Sekretariat der Schuhindustrie.

Schuhpreise brutto ab Fabrik	1928 Mitte	1929 Anfang	1929 Mitte	1930 Anfang	1930 Mitte	1931 Anfang	1931 Mitte	1932 Anfang	1932 Mitte	1933 Anfang	1933 Mitte	Preisstand 1928 = 100 Preisstand Mitte 1933 =
1. Manns-Stiefel Rindbox geschraubt	21,15	20,90	19,15	19,15	18,60	18,25	17,10	14,30	13,15	13,15	13,15	62,18 %
2. Manns-Stiefel schwarz Boxcalf Rahmen	28,80	28,55	26,80	26,80	25,50	25,25	23,45	20,90	19,55	19,55	19,30	67,01 %
3. Manns-Halbschuhe schwarz Boxcalf Rahmen	23,95	24,—	21,90	21,90	21,35	21,35	17,50	15,20	13,40	13,15	13,15	54,92 %
4. Manns-Halbschuhe schwarz Boxcalf maschinengenäht	21,90	21,50	18,50	16,85	16,85	16,85	15,80	11,90	10,90	10,90	11,20	51,14 %
5. Manns-Halbschuhe farbig Boxcalf maschinengenäht	29,50	27,50	26,25	26,25	25,50	24,50	23,50	18,65	18,—	15,45	14,80	50.70 %
6. Frauen-Spangenschuhe schwarz Boxcalf maschinengenäht	15,30	15,05	14,70	14,55	14,55	14,30	13,75	12,25	12,15	10,80	10,80	70,59 %
7. Frauen-Spangenschuhe schwarz imit. Chevreau maschinengenäht	13,40	13,15	12,10	12,10	12,10	10,50	10,30	8,90	8,65	8,15	8,15	60,82 %
8. Frauen-Richeleu schwarz Chevreau Rahmen	22,70	22,70	21,90	21,90	20,85	20,85	20,35	18,90	16,75	16,75	16,75	73,79 %
9. Töchter-Stiefel farbig, Rindsport geschraubt												
Nr. 27—29	16,75	16,50	15,55	15,55	14,55	14,30	13,50	12,50	11,35	11,35	11,35	67,76 %
Nr. 30—35	19,30	18,95	17,85	17,85	16,65	16,—	15,30	14,—	12,15	12,15	12,15	62,95 %
10. Töchter-Wichsspalt												
Nr. 27—29	10,—	9,80	9,80	9,80	9,70	9,70	9,10	8,15	7,25	6,75	6,85	68,5 %
— geschraubt Nr. 30—35	11,40	11,20	11,20	11,20	11,10	11,10	10,10	9,20	8,25	7,75	7,85	68,86 %
11. Töchter-Spangenschuhe												
Lack Nr. 27—29				13,65	13,20	12,10	11,85	9,50	8,—	7,75	7,75	
maschinengenäht Nr. 30—35				15,20	15,20	13,65	13,40	10,50	9,25	8,75	8,75	
12. Frauen-Spangenschuhe Lasting	9,40	9,40		9,40	8,75	8,75	8,75	7,75	7,75	5,65	5,65	60,11 %
13. Frauen-Spangenschuhe Velours	10,55	10,45		10,45	9,75	9,75	8,75	8,30	7,50	6,30	5,75	54,50 %

Inhalts-Verzeichnis